



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
МБА Менаџмент
Штип

Весна Денчова

ОБУКА И РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЛОКАЛНАТА
АДМИНИСТРАЦИЈА ВО ОПШТИНА ШТИП

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Штип, _____

Комисија за оценка и одбрана

Ментор проф. д-р Трајче Мицески
редовен професор, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Член Проф.д-р Еленица Софијанова

Член Проф.д-р Јанка Димитрова

На моето семејство

Human Resources Training and Development of Local Administration of Municipality of Stip

Abstract

Human resource is the life blood of any type of organization. Only through excellent-trained personnel, an organization can achieve its goals and its development.

Training is the process of increasing the knowledge, and skills for doing a particular job. It is an organized procedure by which people learn knowledge and skill for a definite purpose. Training is aimed at improving the behavior and performance of a person and also it is a never ending or continuous process. A detailed training policy needs to be agreed and implemented from the top of the organization and supported by management at all level.

There are various models of training that provide career opportunities for the workers with extraordinary capabilities and skills. and It helps the organization create a smarter force capable of meeting any situation and challenges of the contemporary society and citizens needs.

The main objective of this work is to give contribution in improving the models of training and development in above mention municipality and whether training has improved employee performance. The results of the survey made in the mentioned municipality administration indicated that the employees and managers were not well informed about training and development programmes in the organization. Most of the employees were of the view that training and development were effective tools for both personal and organizational success.

Keywords: human resources, public administration, training, development, career.

Обука и развој на човечките ресурси во локалната администрација во
Општина Штип

Абстракт

Човечките ресурси се крвотокот на секоја организација. Само преку одлично обучен персонал, организацијата може да ги постигне своите цели и својот развој.

Обуката е процес на зголемување на знаењето и вештините за извршување на конкретна работа, односно организирана процедура преку која луѓето се учат и стекнуваат вештини. Основната намена на овој долгорочен процес е подобрување на однесувањето на работното место и изведување на работните задачи. Детално разработената политика за обуки е потребно да се усогласи и да се спроведе од самиот врв на организацијата со целосна поддршка на менаџментската структура на сите нивоа. Има многу модели на обука кои се со намена на развивање на кариера посебно кај таленти и вработени со натпросечни способности и вештини.

Обуката □ помага на организацијата да создаде пообучена работна сила способна да се соочи со какви било ситуации и предизвици кои ги наметнуваат современото општество и потребите на граѓаните.

Главната цел на овој труд е да се даде придонос во подобрување на моделите на обука и развој во гореспоменатата општина и дали обуките ги подобруваат работните ефекти. Резултатите од истражувањето меѓу менаџерската структура и вработените во гореспоменатата општина покажуваат дека вработените не се добро информирани за програмите за обука и развој во организацијата. Сепак, најголем дел од испитаниците се со мислење дека обуките и развојните модели се ефикасни алатки како за поединичен, така и за успех на организацијата.

Клучни зборови: човечки ресурси, јавна администрација, обуки, развој и кариера.

Содржина

Abstract.....	1
Абстракт.....	2
Содржина	3
Вовед.....	7
Прв дел: Погледи кон човечките ресурси со осврт на администрацијата на Локалната самоуправа.....	10
1.1 Релевантни теории за човечките ресурси и администрацијата	10
1.2 Администрацијата во ЕУ – заеднички европски административен простор со пресек на ситуацијата со човечките ресурси	14
1.3 Администрацијата во јавниот сектор во Република Македонија – реформи и поделба на човечките ресурси во неа	22
1.4 Човечките ресурси на администрацијата во Локалната самоуправа во Општина Штип.....	29
1.5 Компоненти на менаџирање и развивањето на човечките ресурси во администрацијата.....	31
1.6 Фактори кои директно или индиректно влијаат врз уредувањето и развојот на човечките ресурси во јавната администрација	33
1.6.1 Законска рамка	33
1.6.2 Менаџерска структура	35
1.6.3 Политичко опкружување.....	36
1.6.4 Технички и финансиски капацитети за развој на човечките ресурси	36
Втор дел: Обука на човечките ресурси	38
2.1 Природа на обуката.....	38
2.2 Видови и категории на обуки	39
2.2.1 Стратешки и тактички цели на обуката	42
2.2.2 Обуки за постигнување на организациска конкурентност	42

2.2.3	Интегрирање на обуката во перформансите на организацијата или организациската единица	43
2.2.4	Видови на обуки според приоритетот.....	44
2.2.5	Меѓусебниот сооднос на обуките и глобални стратегии	45
2.3	Компоненти на подготовка на обуката	46
2.3.1	Анализа на проблем, организација, работните места, целите и учесниците (оние кои се обучуваат и оние кои обучуваат)	47
2.4	Креирање на обуки според видот на учење	49
2.4.1	Учење на возрасни лица и видови на стекната пракса.....	50
2.4.2	Апликативност на наученото и стекнатите вештини на работното место....	51
2.5	Обуки според пристапот при изведувње	53
2.5.1	Комбинација на пристапи за обуки.....	54
2.5.2	Електронско Е – учење, видови, пристапи и карактеристики.....	55
2.6	Дизајнирање на евалуација на обуки	58
2.6.1	Нивоа на евалуација	58
2.6.2	Мерки за евалуација на обуката	60
2.6.3	Стандарди при евалуацијата	60
2.7	Најчесто применувани групи на обуки за администрацијата во РМ.....	61
Трет дел: Развој на човечки ресурси		62
3.1	Теоретска рамка за развој на човечки ресурси	62
3.2	Предизвици во управувањето со развојот на човечките ресурси.....	65
3.2.1	Анализа, стратешки планови, модули и модели за развој на човечките ресурси.....	67
3.2.2	Пристап за развој на раобтното место.....	68
3.2.3	Ротирање на работни места	70
3.2.4	Останати модели и модуси за развој на работното место	71
3.3	Пристапи за развој на кадарот	72
3.3.1	Развојни искуства на терен	72
3.3.2	Одмори и отсуства.....	73
3.3.3	Развој на организација за учењето	74

3.4.	Корпоративни центри и центри за кариерен развој	77
3.5	Е-развој.....	78
3.6	Развој на управувањето	80
3.6.1	Моделирање и развој на супервизори на развојот на менаџментот	80
3.6.1.1.	Подучување и менторство на менаџмент	81
3.6.2	Планирана замена на кадар и планирање на замена на кадар	81
3.6.3	Вредности и вообичаени грешки при планирано наследување на кадар... ..	82
3.7	Управување и развој со таленти.....	83
3.7.1	Карактеристики на фазите на процесот на управување со таленти	85
3.7.2	Мотивација при управување со таленти.....	85
3.7.3	Обем на процесот на управување со таленти	87
3.7.3.1	Лоцирањето на поединци со висок потенцијал.....	87
3.7.4	Кариера и планирање на кариерата	88
3.7.4.1	Менување на природата на кариерите	90
3.7.4.2	Кариерен развој насочен кон организацијата.....	91
3.7.4.3	Патеки на кариера	91
3.7.5	Специфични прашања за кариерата на поединците	92
	Четврти дел: Емпириско истражување	93
4.1	Методологија на истражувањето	93
4.2	Оправданост на истражувањето.....	95
4.3	Предмет и цел на истражувањето.....	96
4.4	Хипотетичка рамка на емпириското истражување.....	97
4.5	Користени методи при емпириското истражување	98
4.6	Обработка и анализа на собраните податоци	99

Петти дел: Креирање на модел за стратешко планирање на обуки и развој на човечките ресурси со делови на стратешки и тактички планови потребни во Локалната самоуправа на Општина Штип	122
5.1 Анализа на состојбата со обуката и развојот на човечките ресурси во локалната самоуправа	122
5.2 Идентификување на потребите за обука и развој и креирање насоодветна програма за обуки во Локалната самоуправа.....	125
5.3. Избор и имплементација (прифаќање и спроведување) на програмата за обука и развој на човечките ресурси во локалната самоуправа.....	131
5.4. Континуирано следење и евалуација на програмата за обука и развој на човечките ресурси во Локалната самоуправа	141
5.5 Формулирање и постојано унапредување на моделот за зајакнување на системот за обука и развој на човечките ресурси во Локалната самоуправа.....	145
Заклучок.....	147
ПРЕГЛЕД НА КОРИСТЕНАТА ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES)	155

Вовед

Цивилизацијата и администрацијата секогаш оделе рака под рака. Како дел од владините активности, администрацијата постои од времето на оформувањето на политичките системи. Секојдневните потреби и предизвици на луѓето ја создаваат потребата од организирана власт (локална и национална), како специфична форма на државна организација на формација на уредување.

Современиот човек се раѓа во јавно финансирана болница, се здобива со образование во јавно поддржувана установа и подоцна на универзитет, патува низ јавно изградена сообраќајна инфраструктура и сообраќајни средства, комуницира преку јавни комуникациски структури, се одржува во живот пиејќи ја својата јавно поседувана вода, ги користи јавните комунални сервиси, користи услуги на јавната установа - библиотека, оди на излет во јавно поседуваните паркови, го заштитуваат јавната полиција, противпожарна служба и здравство и, конечно, својот вечен дом го има на јавните гробишта. Значи, неговиот секојдневен живот неразделиво е поврзан со политиките и одлуките на власта и посебно со имплементацијата на одлуките како дел од политиките, односно со квалитетот на услугите кои ги добива од јавниот сервис. Локалната власт, пак, од своја страна, свесна за тоа дека од ден на ден станува сè поважна, се обидува или треба да се труди постојано да се справува со промените и да се оспособува истите да може да ги држи под контрола во демократски ред и поредок.

Местото на јавната администрација на локално ниво се пронаоѓа во активностите за изградување на организационата целина (урбана или рурална единица на локална самоуправа). Институционалниот, пак, имиџ ја поврзува јавната администрација со општеството во кое таа функционира.

Ефикасноста на администрацијата како облик на јавен сервис, претставува индикатор како за економската развиеност на една земја, така и за степенот на развиеност на нејзините капацитети за обезбедување на задоволителен степен на квалитетни услуги кон своите граѓани. Од способностите и умешноста на вработените во администрацијата за извршување на политиките, односно целите на политиките, зависи и квалитетот и степенот на успешност во извршувањето на својата примарна дејност – обезбедување на перспективи и задоволување на потребите на граѓаните за живот во благодет, како во пошироката, така и во потесната заедница во која се организирани луѓето, жители на единиците на локалната самоуправа како дел од државната архитектура.

Луѓето, човечкиот потенцијал со кој располага пошироката и потесна заедница, се клучни за секој бизнис, па така и за работата која ја врши јавната администрација. За јавната администрација човечките ресурси се тие на кои може да смета за постигање на посакуваниот квалитет на услуги, да го следи брзото темпо на промени во опкружувањето и да помогне да се подобри имплементацијата на политиките преку компетативноста и квалитетот на услугите кои се обезбедуваат преку развој на квалитетот на човечките ресурси.

Граѓаните на Македонија сè уште сметаат дека системот на јавната администрација, првенствено локалната јавна администрација, треба да функционира поуспешно за да им обезбеди соодветен животен стандард: најчесто при задоволувањето на нивните секојдневни потреби нивните економски и други потреби за живот во елементарна благосостојба. Мислењето на граѓаните за состојбата со јавната администрација целосно коинцидира со анализите и забелешките на ЕУ и ОЕЦД дека треба уште повеќе да се намали политизацијата на јавната администрација, односно мешање на политичките партии кои се на

власт во организациските структури на јавните сервиси и да се подигне на повисоко ниво капацитет на јавната администрација при обезбедувањето на имплементација на политиките. Значи, јавната администрација има потреба од развивање на човечките ресурси.

Според анализите, врз основа на обемно истражување на Евро Барометар (2007-2012), повеќе испитаници веруваат во институтците на ЕУ и нивниот изграден систем на јавни сервиси, иако секогаш не се согласуваат и имаат недоволно познавање за нивното функционирање.¹ Спогодбата за стабилизација и асоцијација со ЕУ (2001), европското партнерство (2004) и апликацијата за членство на РМ во ЕУ ја обврзуваат Република Македонија за ургентно развивање на човечките ресурси во јавната администрација. Република Македонија е потписник на Европската повелба за локална самоуправа, донесена од Советот на Европа, со која се истакнува исклучителното значење на локалната самоуправа и локалните органи и администрација во конструирањето на интегрирана Европа.

Според сево ова изнесено погоре, евидентна е потребата за истражување за развојни модели кај човечките ресурси во јавните сервиси.

¹http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb69/eb69_fyrom_nat.pdf.

Прв дел: Погледи кон човечките ресурси со осврт на администрацијата на Локалната самоуправа

1.1 Релевантни теории за човечките ресурси и администрацијата

Како вовед во теоретскиот дел за човечки ресурси и администрација е дефинирање на најважните термини употребувани во теориите за човечките ресурси и администрацијата.

Најопштата дефиниција за *организацијата* е социјална група на луѓе, структурирана и управувана да постигне заеднички цели. Таа е отворен систем која влијае и има влијание врз и од нејзиното опкружување. Во теоријата и праксата се дефинира како комбинација на неопходни луѓе, правни прописи, материјали, алатки, опрема и работен простор, намерно компонирана во систематски сооднос така што да обезбеди остварување на целите поставени за нејзиното инсталирање.²

Локалната самоуправа е заедница на жителите на одредено подрачје, утврдено со закон, која преку своите органи и преку администрацијата и организираниите јавни служби, овозможува вршење на надлежностите пропишани со закон.³

Под *администрација* се подразбираат службеници кои обавуваат групна активност која вклучува соработка и координација меѓу нив со цел постигнување на посакуваните цели и задачи. Се нарекува *технологија на општествени односи*⁴.

²<http://www.businessdictionary.com/definition/organization.html#ixzz2cLexceWs>.

³ ЗАКОН ЗА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА „Сл. весник на Р Македонија“ бр.5 од 29.01.2002 год.

⁴Pfiffner, J.M.; & Presthus, R., Public administration, New York: Ronald, 1967; Herbert Simon, D. W. Smithburg, and V. A. Thomson, Public. Administration, (New York: Knopf, 1970), 438. 6.

Јавниот аспект од терминот јавна администрација го дефинира посебниот карактер, односно фокусот во работата на администрацијата. Според многу теоретичари и практичари, терминот јавна треба да се посматра формално како власт (влада). Значи, јавната администрација е владина администрација (национална или локална власт), влада во акција, или социо-економски и политичко-административни меѓувлијанија. За јавната администрација најчесто се врзува терминот бирократија.

Во Република Македонија јавната администрација е сочинета од јавни служби во кои се вработени јавни службеници и државни служби во кои се вработени државни службеници.

Термините јавна служба и јавни службеници се дефинираат со Законот за јавни службеници како:

Јавна служба се институциите на дејностите: образование, здравство, култура, наука, труд и социјални работи, социјална и детска заштита, установите, фондовите, агенциите, јавните претпријатија основани од Република Македонија, општините, општините во градот Скопје, односно градот Скопје, а не се опфатени со Законот за државните службеници⁵.

Јавни службеници се вработените кои вршат работи од јавен интерес во дејностите: образование, здравство, култура, наука, труд и социјални работи, социјална заштита и заштита на детето, установите, фондовите, агенциите, јавните претпријатија основани од Република Македонија, општините, општините во градот Скопје, односно градот Скопје, а не се опфатени со Законот за државните службеници.

Термините државна служба и државни службеници се дефинираат со Законот за државни службеници⁶ како:

⁵ЗАКОН ЗА ЈАВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ, чл.3, „Сл.Весник на РМ“, бр. 07-1638/1, 12 април, 2010 година.

⁶ ЗАКОН ЗА ДРЖАВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ, „Сл. Весник на РМ“ бр. „Сл. весник на Р Македонија“ бр. 59/2000;112/00;34/01; 103/01;43/02;98/02;17/03;40/03;85/03;17/04;69/04;81/05;61/06;36/07;161/08;6/09, 0 6/12,15/13, 82/13, 29/13 Одлуки на Уставен суд: 30/01;100/02;84/03;128/08.

Државна служба, во смисла на овој Закон, се органите на државната и локалната власт и другите државни органи основани согласно со Уставот и со закон.

Државен службеник е лице вработено во државната служба кое врши стручни, нормативно-правни, извршни, управни, управно-надзорни, плански, материјално-финансиски, сметководствени, информатички и други работи од надлежност на органот во согласност со Уставот и со закон. Вработените во државната служба кои вршат помошни и технички работи немаат статус на државни службеници.

Човечки ресурси⁷ претставуваат ресурси кои се засновуваат на знаење, вештини и мотивација на луѓето, односно вработените. Тие се условени и се мерат преку четири фактора: производство, подобрување на способностите, искуство и предност во знаењето.

*Развојот на човечките ресурси*⁸ се дефинира како процес на зајакнување на капацитетите кај вработените преку поддршка на напредните капацитети кои би можеле да ги искористат за подобрување како на своите квалитети, така и на животот на своите фамилии, организации, заедницата и на целото општество.

*Обука*⁹ претставува организирана активност со цел размена на информации и/или инструкции за подобрување на нивото на потребни знаења и вештини.

Најстар пишан извор за зачетоците на јавната администрација и нејзино менаџирање од страна на Мојсеј е Библијата.¹⁰ “(Библија, Втора книга 18). Оттогаш па сè до ден денес, историјата на светот би можела да се согледа како подем и пропаѓање на јавните административни институции.

⁷ <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource.html#ixzz3LriKxg6X>.

⁸ <http://www.un.org/en/development/desa/oesc/humanresources.shtml>.

⁹ <http://www.businessdictionary.com/definition/training.html>.

¹⁰ “Библија, Втора книга, 18.

Наполеон станал познат со својот познат повик: „Кариерите се отворени за таленти и во цивилните и во воените (државни)* сфери.“(*Вовед во кариера систем со таленти- градење на човечки капитал*).

Регулирањето на платите и пензиите во Стариот Рим биле клучот за одржување на војската и формирањето на *првата цивилна служба за даноци*.

*Деспотскиот или традиционален менаџмент*¹¹ е класичен облик на воено раководење применето на граѓански цели.

Кетрин Синклер Хадсон во 1955 год. во „Организација“ ги напишала 12-те принципи кои се основа за бизнис и јавна администрација, *Класичната организациска теорија* е првата теорија која била основа за другите школи за организациска и управна теорија.

Кадровиот концепт се смета за почеток на *научниот менаџмент* и се поврзува со Хенри Р.Тоун и неговиот професионален труд „Инженерот како економист“.

Периодот што следува е познат како *Период на ортодоксност* и започнува меѓу меѓу двете светски војни, кога работата на владата може да се подели на донесување на одлуки и извршување (*дихотомија: политика – администрација*). Нејзин творец е Вудроу Вилсон.

Неокласичната организациска теорија е своевиден контекст на Организациската теорија. *Образовната организација* се опишува во едно од најзначајните дела од последната декада на 20-тиот век, Питер Синџ¹², автор на „Теоријата на системи“ и „Теорија на системско размислување“ и „Петтата дисциплина“. Во „Петтата дисциплина“ се поставуваат и разработуваат 5 компонентни технологии како пет дисциплини: (1) лична вештина; (2) ментални модели; (3) градење на заедничка визија; (4) тимско учење и (5) системско размислување. Кога ќе се спојат овие пет дисциплини, всушност, се гради

¹¹ Gill, Carol. *A Review of the Critical Perspective on Human Resource Management*. Melbourne Business School.

¹² Senge, Peter, 1990, *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York.

образовна организација (континуирано зголемување на човечкиот капацитет за креирање на резултати, нови начини на размислување и каде што луѓето учат како да учат заедно).

КАС Системи за приспособување (Комплексно-адаптивни системи) – ја застапуваат теоријата за малата промена со големи последици и нелинеарни односи меѓу промените.

М.Рутханасуами (M. Ruthhanaswami) е застапник за воведување на критериум за разликување на јавната администрација од онаа во приватниот сектор.

Николас Хенри во своето дело „Парадигмите на јавната администрација“¹³, надоврзувајќи се на теоретската работа на Франк Гудноуј и Леонард Вајт, ја опишува јавната администрација како збир на варијации на обврски и делокрузи на ангажирање.

Постојат и други теории околу јавната администрација и човечките ресурси кои се развивале во одредени периоди и под одредени услови. Заедничко на сите овие научни пристапи е развојот и стремежот за поцелосно искористување на ресурсите во човечки капитал.

1.2 Администрацијата во ЕУ – Заеднички европски административен простор со пресек на ситуацијата со човечките ресурси¹⁴

Европската Унија не е имуна на потреби од постојани административни реформи, што значи дека реформите во администрацијата никогаш и не завршуваат и мораат постојано да влијаат за администрацијата да биде способна

¹³Henry, Nicholas, Paradigms of Public Administration, Public Administrative Review, Vol.35, No.4 (Jul – Aug., 1975) pp 378-386.

¹⁴ Prof.Dr. Ani Matei, Prof.Dr. Lucica Matei, Dr. Diana – Camelia Iancu, The Internalization of the European Administrative Space principles in national public administrations, (2006-2009) Jean Monnet project “SouthEastern European developments on the administrative convergence and enlargement of the European Administrative Space in Balkan states”.

да одговори на предизвиците на новите потреби на граѓаните. Главните цели на реформите на администрацијата на ЕУ се: да се намали чинењето на даноците на јавните сервиси, а со тоа директно да се придонесе во трајна консолидација на буџетите на државите членки. Во земјите од Унијата се признава дека традиционалната т.н. бирократија најчесто е централно контролирана и претставува робусен систем за менаџирање, посебно во поранешните комунистички и социјалистички земји, во самите државни институции или локални претпријатија, дека постои дисконитет во уставните обврски на јавниот сектор, а посебно во неговата архитектура, а како резултат на сето тоа се јавува сè уште недоволно добра поврзаност и поставеност на подреденоста што го усложнува менаџментот во овој сектор.

„Стратегијата на Европа 2020“¹⁵, секако, е еден ако не и најважниот документ на ЕУ поврзан со градењето на европски административен простор во кој, покрај другото, се нагласува дека конкурентноста, без која јавната администрација не може да одговори на предизвиците на иднината, е резултат на меѓувлијанија и меѓузависности на многу различни фактори, кои, пак, нè враќаат и заеднички упатуваат на нагласувањето на важноста токму од ефикасна и транспарентна администрација.

Европската комисија (2010 ,р.28), на сличен начин како во Стратегијата, упатува на *потреба од јавни сервиси кои се со највисок квалитет и голема веродостојност и дека ваквите јавни сервиси се најголем предуслов за економскиот успех на водечките земји членки на ЕУ.*

Во обата документа Европската комисија и Европскиот совет инсистираат дека земјите членки е потребно да дадат придонес во елиминацијата на непотребните бирократски бариери и тоа преку соодветна регулатива и напредни сервиси на е-влада. Реформите на јавната администрација¹⁶ се во правец на зајакнување на способноста да се создаде таква администрација која ќе може да

¹⁵ Brussels, 3.3.2010 COM(2010) 2020 final.

¹⁶ Cohen, Lenard J. “Administrative Development in „Low-Intensity” Democracies: Governance, Rule-of-Law and Corruption in the Western Balkans,” Simons Papers in Security and Development (2010).

биде силна поддршка како на политиките, но најповеќе на граѓаните и фирмите. Пред администрацијата во ЕУ, исто така, значаен предизвик се силните регулативни промени и барањето за што е можно поголемо вклучување на граѓаните во јавниот живот. Не треба да се заборави дека ЕУ е составена од независни држави, кои, пак, согласно со своето историско минато имаат помалку или повеќе различни искуства и различен пристап во управувањето со човечките ресурси.

Во 2002 год. ЕУ прифати дека концептот на униформирана администрација ќе биде тешко да се оствари, (Олсен, 2002) и го промени стратешкиот пристап да не се инсистира за еден унифициран административен систем и да се воведат стандарди и принципи преку конвенции, декларации, препораки и директиви, усвоени од телата на ЕУ, а кои, всушност, ќе претставуваат основа за развивање на административни системи во земјите членки и земјите кандидатки.

Концептот за Заедничкиот европски административен простор (European Administrative Space – EAS)¹⁷ се покажа како најефикасен примерно поради прагматичната страна на ЕАП, заснована на спроведување на европските закони за кои е надлежна администрацијата. Работата на администрацијата на ЕУ се регулира со Европскиот закон за администрација.

Европскиот административен простор¹⁸ е посебна група на *acquis communautaire* и претставува метафора на практичните консеквенци за иднината на земјите членки на ЕУ. Истиот се карактеризира со едно посебно непишано правило: да се применуваат оние принципи кои можат да се исполнат. Ова непишано правило е подигнато на ниво на законската одредба од страна на Судот на правдата на Европската Унија.

Принципите, кои ги воспоставува Европската Унија во областа на администрацијата се однесуваат на доброто владение, заштитата на човековите права и слободи, пазарно ориентирана администрација, администрација како јавен сервис за остварување на потребите на граѓаните.

¹⁷ Herwig C. H. Hofmann, EU Administrative Governance, Elgar Publishing, London 2006; OECD-PUMA, 'Preparing Public Administration for the European Administrative Space', (1998) SIGMA Papers, Paris, Стр.23-34.

¹⁸ <http://eurofound.europa.eu/observatories>.

За нас е интересно дека истите стандарди и принципи се вградени во *acquis communautaire* за Македонија, кои, пак, и самите претставуваат збир на барања за исполнување на принципи, методи на работа и методи за регулација на најразлични конкретни области и кои се однесуваат на поедини сегменти на администрацијата како дел од *acquis communautaire*. Со тоа тие се обврзувачки за земјите кандидати и во колку земјите не можат да се прилагодат и да ги инкорпорираат истите во националните легислативи, а посебно во прагматичната работа, тие не можат да бидат дел од европското семејство. И покрај тоа што во моментот не постои администрација на ЕУ во земјите членки, Европската Унија инсистира на одредени процедури и прашања поврзани со човечките ресурси како во земјите членки, така и за земјите кандидати. Заклучок на ова е дека Европскиот административен простор и стандардите и вредностите се од исклучителна важност за земјите кои имаат аспирации да станат дел од ЕУ¹⁹,

Критериумите од Копенхаген од 1993 год. а посебно третиот критериум, кој посебно се однесува на способноста на државната администрација да ги спроведува политиките и обврските кои произлегуваат со членството во ЕУ, се поставија како фактор на елиминација, односно на прифаќање, па во колку се одлучи дека земјата ги исполнува трите критериума (демократски структури на сите нивоа на власта, функционална пазарна економија и способност на администрацијата и политиката да ги спроведуваат и исполнат обврските кои произлегуваат од членството), тогаш земјата кандидат автоматски влегува во Европскиот административен простор. Иако изгледа едноставно, тоа не е така, зашто поткритериумите се подигнати на многу повисоко ниво.

Како сумаризирање за Единствениот административен простор може да се издвои дека ЕАП вклучува групи на заеднички стандарди, правила и принципи во рамките на јавната администрација, дефинирани со закон, и со јасно дефинирани различни процедури и механизми кои се прифатливи и применливи во сите земји членки на ЕУ. Интересно е да се посочи дека постојат и т.н. неформални стандарди кои не се наведени во ниту еден официјален законски акт, но, сепак,

¹⁹ <http://www.europeanpolicy.org/en/european-policies/european-administrative-space.html>.

одлично се применуваат во сите членки на ЕУ. Централен закон за сите 27 земји членки на ЕУ и репер за земјите кандидатки сè уште е Европскиот закон за администрација²⁰.

ЗАЕП од година во година сè повеќе се развива со истакнување на својата мисија: градење на принципите и стандардите во ЕУ и тоа:

- Развојот на Европскиот систем на административното право преку судската пракса во Европскиот суд на правдата;
- Барањето аквизите да се почитуваат еднакво на целата територија на ЕУ;
- Консензус помеѓу земјите членки во однос на основните компоненти на добро владеење и
- Промоција на заеднички принципи и правила во законските вредности на јавната администрација.

Темелните закони во кои се вградени основните стандарди и принципи за јавната администрација се: Законот за административна процедура, Законот за административни спорови, Законот за слободен пристап до информации од јавниот сектор и Законот за државни службеници. И конечно, стандардите и принципите од Европскиот заеднички административен простор, според Кардона (Cardona, et al. 1999), претставуваат неформален, но многу поунифициран од сè досега друго Европски закон за администрација.

Наспроти овие настојувања, праксата во ЕУ покажува дека влијанието на веќе воспоставените институционални структури, е сè уште важно како за земјите членки, така и за земјите кандидати. (Босарт – Bossaert et al., 2001).

Актуелните трендови присутни во ЕУ се:

- Трендот за пофлексибилен систем на плати на јавната администрација и елементите за мерење на ефикасноста;
- Трендот за модернизација на системот на вработување и имплементација на компоненти во развивањето на јавната администрација кои обезбедуваат компетативност со приватниот сектор;

²⁰ (Cardona et al., 1999).

- Поврзување на системот за евалуација на вработените со критериумите за квалитетот на изведување на работата;
- Тренд на квалитетни обуки на државните и јавните службеници;
- Децентрализација на менаџирањето на јавните служби и менаџирањето со човечки ресурси;
- Тренд на мотивација на вработените;
- Зајакнување на позицијата на синдикатите (колективни договори и социјален дијалог при формирање на критериумите за формирање на плати во јавниот сектор, дневно, месечно па дури флексибилно работно време на годишно ниво);
- Тренд на градење на пензиски стратегии и планови;
- Тренд на намалување на државната и јавна администрација.

Резултатите кои се добиени од 2002 год. па наваму, покажуваат дека административните инструменти кои обезбедуваат поголема слобода на земјите членки во регулативата се многу популарни од оние кои претполагаат унифициран административен систем (Каделбах, Kadelbach 2002, 2008).

Овие специфични вредности, како што се: департизација, градење на компетативност и кариера и услови за управување, а посебно за вработување дадоа радикално различни резултати во земјите. Полит и Букарет, (Pollitt and Bouckaert, 2004) овој феномен го објаснуваат со различните традиции, истории и менталитети, степен и обем на практикување на власта, но најмногу поради тоа што во некои земји „идејата за граѓанска служба како квазиконститутивна алатка за одржување на довербата во власта е депласирана“. Во тие земји менаџментите во јавниот и приватниот сектор, речиси, се третираат еднакво и моделите за модернизација на јавниот сектор се црпат од менаџментот во приватниот.

Според многу аналитичари и теоретичари, праксата покажа дека се прави грешка при институтирањето управувањето во овие два сектора да се изедначи бидејќи менаџментот во јавниот сектор се разликува како што самиот сектор се разликува од приватниот. Негова основа цел е владеење или креирање, реализирање и управување на јавни политики. Според тоа, менаџерскиот аспект

во јавниот сектор, иако многу важен, сепак е второстепен и, речиси, подреден на политиките. И од менаџерите во јавниот сектор не треба да се бара да ги применуваат истите методи и техники од менаџментот во приватниот сектор, туку истите треба соодветно на предизвиците на секторот да се модефицираат и прилагодат.

Во основа, применуваните системи во земјите на ЕУ се разликуваат според примената на два система и тоа: систем заснован на позиции на работни места и систем заснован на градење на кариера.

Системот заснован на позиции и работни места, е пракса во која високите јавни служби се управувани од главни менаџери кои создаваат тим на потенцијални менаџери и ги наменуваат другите високи менаџери во јавната администрација со што се намалува директното влијание на владата. Вработувањето се врши за одредено работно место и вработениот за него склучува договор па не може да ротира на друго сè до склучување на нов договор за ново работно место за кое најчесто се распишува слободен конкурс.

Нему спротивен е *системот заснован на градење на кариера* во кој пониските менаџери или службеници имаат релативно активен пат за да се стекнат со унапредување (самодокажување, посветеност, култура, резултати од работата, дообразба и сл.). Во овој систем се гарантира вработување, но не и на кое работно место ќе се работи, а со тоа се намалува и транспарентноста при градњето кариери иако постојат контретни правила и рутини при вработувањето.

На обата система им е заедничко што главен мотивирачки фактор е унапредувањето (во првиот случај заснован на директни одлуки, а во вториот на широка лепеза на услови кои кандидатите треба да ги поминат за да добијат унапредување).

Актуелните правци на развивањето на човечки ресурси во јавниот сектор во земјите членки на ЕУ се движат во три правца и тоа:

1. Барањето на подобрување на знаењето и вештините на јавната администрација како голем предизвик на современата влада и нејзиниот сериозен проблем за привлекување и задржување на високо квалитетни службеници – односно градењето на човечкиот капитал;

2. Потреба од привлекување и мотивирање на високи службеници, а посебно обучени менаџери со човечки ресурси кои заедно треба да одговорат на барањата од властите за најквалитено вршење на работните задачи и култура и свест за јавен интерес;

3. Стремежот на земјите кои имаат систем на вработување преку градење на кариера е да разработат начини да се внесе поголем притисок врз вработените за подобрување на квалитетот, додека за оние кои имаат систем на администрација на работно место да изнајдат начин за да се подобри културната кохезија и тимската работа.

Како заокружување на краткиот преглед во однос на трендовите на менаџментот со човечки ресурси во ЕУ може да се каже дека модернизацијата на менаџирањето со човечките ресурси изразена преку реформи е присутна во сите земји членки, помалку или повеќе успешно.

Како ЕУ земјите, така и земјите од Балканот (членки и аспиранти) веќе повеќе од две декади спроведуваат реформи во јавните администрации со цел да се подобри ефикасноста, да се реформираат менаџерските практики, приватните фирми да се ослободат од вклучувањето на државата во нивната работа и да се подобрат услугите на јавната администрација како кон граѓаните, така и кон реалниот сектор. Иако реформите даваат резултати, тие, исто така, се соочуваат со некои неочекувани проблеми, а притоа и самите власти како на ниво на ЕУ, така и на национално и на локално ниво се под притисок да се пристапи кон уште подлабоки промени и стратегии, а посебно да се посвети поголемо внимание на управувањето со кризи во јавниот сектор. Очекуван резултат е промените навистина да се применуваат, да се постигне заедничка акција, а посебно од сè

јавните службеници конечно да сфатат колку е важен нивниот придонес во исполнувањето на политиките и за самото општество.

1.3 Администрацијата во јавниот сектор во Република Македонија – реформи и поделба на човечките ресурси во неа

Со промената на системот на државно уредување, се наложи потребата да се реформира јавната администрација на начин што ќе одговори на новите предизвици кои ги поставуваат демократијата и пазарната економија. Промените започнаа, но тие беа релативно скромни, и тоа посебно во праксата. Професионалната и неутрална администрација беше цел, а до неа се стигнуваше со напорна работа на обемни реформи кои требаше да ја променат дотогашната конципираност на јавните службеници, а со тоа и нејзините поставеност и третман.

Првиот Закон за јавни службеници во поранешна Југославија бил донесен во 1946 год., а истиот бил заменет со законите од 1957, 1963 и 1974 год. Во целиот период на поранешна Југославија, чија конститутивна членка беше Македонија, за да се биде јавен службеник, односно да се добие работа во администрацијата, што, патем, било прашање на престиж и посебни повластици, формално, не било условувано со членството во тогашната единствена партија на власт. Но, тоа било така само формално бидејќи во пракса се подразбирало дека во јавната администрација можат да се вработат само оние со партиска книшка, или, во најдобар случај, лица со посебни заслуги од кои се очекувало максимална послушност.²¹

Во 1991 год. се менува политичкиот систем и економијата, но едно тешко се менуваше – потребата да се има верна и поданички концепирана јавна администрација.

²¹ Жељко Севиќ, „Властите и државата., политичарите и јавните службеници: Политичко-Административните односи во Југославија“ 15 јули, 2011, Белград.

Иако управувањето со човечките ресурси не е единствена цел на реформите, сите останати сегменти од реформите на најдиректен начин или индиректно се однесуваат или зависат токму од реформите во управувањето со човечките ресурси. Во сите препораки од страна на ЕУ и од добивањето на статус на земја кандидат за членство во ЕУ, од страна на ЕУ се инсистира дека успешната интеграција во северноатланските структури, а посебно во ЕУ, зависат најмногу од нив, односно имплементирањето на стандардите на Заедничкиот административен простор на ЕУ.²²

Членството во ЕУ е една, ако не и најголема стратешка цел на надворешната политика на Македонија, а како резултат на ваквата аспирација многу домашни закони и политики во Македонија се хармонизирани и сè уште се хармонизираат со барањата на нашата земја за членство во ЕУ. Со оглед на тоа што реформите во јавната администрација не се само препорака туку и услов, се покажа дека ваквиот пристап на ЕУ е многу моќен инструмент со кој нашата администрација се хармонизира со стандардите и принципите на ЕУ.

ЕУ има позитивен пристап со тоа што таа директно ги поддржува, уште повеќе, има директна инволвираност преку експертска и финансиска асистенција и тоа во целиот период на претпристапност и предкандидатски период. Дел од фондовите и програмите на ФАРЕ, КАРДЦ, а во последните 5-6 години и финансиската поддршка од претпристапните инструменти, познати како ИПА, се користени за изведување на реформите во администрацијата. Започнатите реформи во јавната администрација од пред 14-тина години, за жал, и покрај неколкуте донесени стратегии и акциони планови и политичката поддршка која реално постои, не резултираа со посакуваните ефекти. Конечно, творците на реформите дојдоа до заклучок дека проблемот се наоѓа во пристапот. Од пред 4 години администрацијата во јавниот сектор конечно се третира како човечки ресурси, а реформите почнаа најтесно да се поврзуваат со управувањето со

²² European Commission, The former Yugoslav Republic of Macedonia 2010 Progress report accompanying the Communication from the Commission to the European Parliament and the Council Enlargement Strategy and Main Challenges 2010-2011, COM (2010) 660, (Brussels, 2010).

човечките ресурси, а не со персоналот, како што дотогаш беа третирани административните работници. Притоа, општоприфатен беше фактот дека овие реформи се извонредно комплексни бидејќи се работи и за реформа во свеста и пристапот. Со ваквиот став и Комисијата на ЕУ се согласува притоа препорачувајќи многу посериозен пристап кон јавната администрација. Во период од 1999 год. се изготвени неколку суштествени документи и тоа три стратегии и акциони планови.

Од 1998 година па наваму, пет влади (1998-2002; 2002 – 2006; 2006 – 2008 и 2008 – 2012 год и актуелната) исто како и актуелната власт се обидуваат да ги надминат проблемите кои се поврзани со јавниот сектор.

Првиот чекор во правец на реформирање на јавната администрација, според критериумите и стандардите на ЕУ, е Законот за државни службеници од 2000-та год. кој е од извонредна важност бидејќи тој за првпат ги адресира и уредува главните аспекти од менаџирањето со човечки ресурси во јавниот сектор или, поконкретно, ги уредува аспектите кои ја дефинираат и регулираат позицијата на државните службеници, започнувајќи од процедурите, унапредувањето, платите, наградите и стимулациите, унапредувањето и отказот.

Потребата од формирање на организациски облик надлежен за управување со човечките ресурси, за првпат е утврдена во Стратегијата за реформа на јавната администрација (усвоена од ВРМ во 1999 година).

Дека кога се зборува за човечки ресурси во јавниот сектор (јавната администрација) се работи за многу сериозен сегмент од функционирањето на државата на национално или локално ниво, укажува и посочувањето на нејзината успешност како еден од прерогативите во интеграциските процеси во семејството на земјите од Европската Унија. ЕУ, меѓу другото, препорача да се формира посебна институција со ингеренции развивање на администрацијата (2002 год). кога се формира Меѓуминистерска комисија на Владата на РМ, во која членуваат премиерот и министри на 7 министерства. Во 2002 год. е формирана Агенција за

администрација, а истата година се донесе Уредбата на начелата за внатрешна организација на органите за државната управа („Сл.весник на РМ“ бр.93/00 и 14/02) е поставена законската основа за организациските облици за управување со човечки ресурси²³.

На 19 мај 2009 е формирана Агенцијата за државни службеници, во чија програма како стратешки приоритет во процесот на реформа на јавната администрација во Република Македонија е зацртана целосната екипираност на одделенијата/секторите за управување со човечките ресурси во државната служба. На 1 јануари 2011 год., постапувајќи според препораките на ЕУ, се формира Министерството за информатичко општество и администрација, чија главна цел во однос на администрацијата е преземање организациски и координативни мерки за имплементација. Формирањето на овие две институции беше проследено со низа законски прописи како што се директните закони: Законот за државни службеници, Законот за јавни службеници со измените и дополнувањата, и сите други законски акти кои регулираат работни односи и сè што е поврзано со работните односи, а се регулира со Административното и Управното право. На основа на основните законски акти се изработени и подзаконски акти кои ја заокружуваат регулативата.

Со Уредбата за измени и дополнувања на Уредбата за начелата за внатрешна организација на органите на државната управа („Службен весник на РМ“ бр. 105/2007), поголемиот дел од органите на државната служба (централна и локална власт), се обврзани и веќе имаат воспоставено сектори/одделенија за управување со човечките ресурси (ОЧР). Со Уредбата дополнително се потврдува извонредната важност на ваквите одделенија во развојот на административните капацитети, што, пак, треба да доведе до изградба на професионална администрација, како услов за зачленување во Европската Унија.

Поддршката на спроведувањето на оваа обврска доаѓа со документот *Мерки и активности за реализација на главните приоритети за пристапување*

²³ Уредбата за начелата на внатрешна организација на органите на државна управа („Сл.весник на РМ“ бр.93/00 и 14/02 Чл.7.

во ЕУ²⁴, усвоен од Владата во март 2008 година. Во овој документ е истакната потребата за реформи во јавната администрација и тоа се нагласува дека таа е императивна и се однесува на соодветни стратешки одлуки и доволно соодветни административни капацитети, како и соодветно законодавство на ЕУ (*acquis communautaire*, т.е. *acquis*²⁵). Заедничките европски стандарди и начела во областа на т.н. хоризонтална јавна администрација во себе треба да го промовираат управувањето со човечки ресурси како клучен фактор за успешен менаџмент за целосна екипираност на секторите/одделенијата за управување со човечките ресурси, а следењето на реализацијата на овој приоритет е доверено на Агенцијата за државни службеници.

Во централната власт, во организациските единици за човечки ресурси во просек се предвидуваат по 5,9 работни места, додека кај локалната власт просекот е помал и изнесува 4,3 работни места по општина. Во пракса состојбата на терен сè уште не е онаква каква се очекуваше да биде.

Оттогаш па до крајот на 2012 е загрижувачки фактот дека едвај нешто повеќе од 20% од органите на централната власт и скоро 37% од општините, и иако имаат предвидено сектори/одделенија за човечки ресурси, во нив не е пополнето ниту едно работно место. Тоа дополнително ја влошува сликата особено кај општините каде реално функцијата на управување со човечките ресурси се спроведува само во 48% од општините, кои имаат предвидено и делумно пополнето работни места за човечки ресурси. Овој број кај органите на централната власт е значително поголем и изнесува 71%.

Има проблеми и со разновидноста на образовните профили за да се подобри сегашната состојба на доминација на една структура. По однос на видот и степенот на образованието на државните службеници, вработени во ОЧР, доминира високото образование од областа на правните науки. Во однос на хиерархијата на работните места, најзастапени се раководните и стручно-

²⁴ Март, 2008.

²⁵ European Commission, The former Yugoslav Republic of Macedonia 2010 Progress report accompanying the Communication from the Commission to the European Parliament and the Council Enlargement Strategy and Main Challenges 2010-2011, COM (2010) 660, (Brussels, 2010).

административните звања, а помалку се застапени стручните звања. Ова не претставува изненадување бидејќи тоа е и генерална карактеристика и во структурата на државната служба.

Најзначајните исчекори во реализација на реформите на јавната администрација, барем во однос на правната рамка се направени. Прифаќањето на современите теоретски пристапи на менаџментот со човечките ресурси во државната и јавната администрација е најзначајниот исчекор во операционализирањето на законските одредби, стратегии и акциони планови.

Јавната администрација (државни и јавни службеници) во локалните самоуправи, исто така, е круцијален сегмент на реформите. Процесот на стратешко планирање на Заедницата на единиците на локална самоуправа, (ЗЕЛС), стана поширок и тоа преку активно вклучување на сите засегнати страни во локалната самоуправа, односно сите градоначалници, претседатели на совети, административен персонал на општините и персонал на извршната канцеларија на ЗЕЛС. Во согласност со напорите на ЗЕЛС за постигнување на поголема самоодржливост, НДРП го поддржа ЗЕЛС во дизајнирање на структурата и подобрување на управувањето со јавната администрација, вклучително на управувањето со човечки ресурси и човечки капитал.

Во ваков контекст, а со цел поддршка на реформите во јавната администрација во март 2009 година е воспоставена Мрежа на сектори/одделенија за развој и управување со човечките ресурси во органите на државната служба²⁶, а со цел: развивање на стандарди за развој и управување со човечките ресурси во државната служба и зголемување на ефективност, ефикасноста и квалитетот на работниот живот на државните службеници во Република Македонија. Мрежата е составена од сите органи на државната служба, што значи дека бројот на членовите е извонредно голем (околу 150) поради што оперативноста е обезбедена со формирање на посебна

²⁶ АГЕНЦИЈА ЗА ДРЖАВНИ СЛУЖБЕНИЦИ, Анализа на организациските облици за управување со човечките ресурси во органите на државната служба во Република Македонија.
http://www.ads.gov.mk/WBStorage/Files/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0_%D0%9E%D0%A7%D0%A0_150509.pdf.

Координативна работна група (КРГ), која брои 9 члена. За да се обезбеди целосна сопственост на Мрежата од страна на сите нејзини членови, има три постојани члена (Агенција за државни службеници, Генерален секретаријат на ВРМ и Секретаријат за европски прашања), останатите 6 се бираат од единиците на локалната самоуправа. Мрежата на ОЧР преку развивање на најдобри практички во органите на државната служба, како и воспоставување на стандарди во управувањето со човечките ресурси дава придонес кон подигање на свеста на високите раководители/функционерите за потребата од квантитетна и, пред сè, квалитетна кадровска екипираност на ОЧР за да може да се очекува квалитетно и навремено извршување на работните задачи.

Од друга страна, во општините главното оправдување за застојот во развојот на одделенијата за човечки ресурси се наоѓа во немањето финансии истите да се формираат и соодветно екипираат. Ова не смее да биде оправдување за неисполнување на законската обврска за формирање на вакви одделенија, но уште повеќе, за потценување и запоставување на една од најзначајните функции во работењето на секоја институција или организација, обезбедување на соодветна и квалификувана, добро обучена работна сила. Кај општините, олеснителна околност која може и треба да биде искористена, секако, е можноста за меѓуопштинска соработка во спроведувањето на функцијата за управување со човечки ресурси.

Мрежата на одделенија/сектори за управување со човечки ресурси²⁷, преку специфични методолошки истражувања, подготвува детална анализа за потребите, како на генерички, така за потребата од специфични обуки за Мрежата и последователно, предлага на Советот за обуки таквите потреби да бидат вклучени во Годишната програма за генеричка обука. Во пракса сликата е сосема поинаква, така што, изразено преку јазикот на статистиката, до 2012 год. во над 50% од органите на државната служба, државните службеници не посетувале

²⁷ АГЕНЦИЈА ЗА ДРЖАВНИ СЛУЖБЕНИЦИ, Анализа на организациските облици за управување со човечките ресурси во органите на државната служба во Република Македонија.
http://www.ads.gov.mk/WBStorage/Files/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0_%D0%9E%D0%A7%D0%A0_150509.pdf.

обуки, а од оние кои ги посетувале обуките над 48% сметаат дека истите не им се од практична корист. Вистината е на обете страни бидејќи понекогаш организирањето на обуки е формално, да се исполни законската обврска, со лошо одбрани теми и недоволно мотивирачки предавачи. Исто така, неретко кај посетителите на обуките постои предубедување и негативен став и истите ги прифаќаат како закана за нивната воспоставена рутина при извршувањето на работата.

Пристапот во овој општествен сектор е променет најмногу со прифаќањето на фактот дека не може да се заокружи ниту една реформа во колку немаме развиено образован и обучен административен персонал, кој е способен самиот да изведе т.н. самореформи со што ќе биде одлична потпора на останатите реформи во јавната администрација во Македонија.²⁸

1.4 Човечките ресурси на администрацијата во Локалната самоуправа во Општина Штип

Општина Штип има 47.796 жители, а локалната администрација брои 117 вработени во редовен работен однос.

Согласно Одлуката бр. 0701-520/1 донесена на 29 јануари 2010 година општинската администрација во Општина Штип се систематизира во следните сектори и одделенија:

1. Секретар на општина Штип;
2. Сектор за правно нормативни работи, информирање и услуги, информатички и општи работи:
 - Одделение за поддршка на градоначалникот,
 - Одделение за правно нормативни работи, јавни набавки и поддршка на Советот,

²⁸ B. Davitkovski, A. Pavlovska-Daneva: The European Administrative Space .HRVATSKA I KOMPARATIVNA JAVNA UPRAVA, god. 11. (2010.), br. 1, стр. 127–146.

- Одделение за услуги и информирање на граѓаните,
- Одделение за информатички работи и
- Одделение за општи работи;
- 3. Сектор за финансиски прашања:
 - Одделение за буџетска координација и контрола,
 - Одделение за сметководство и плаќање и
 - Одделение за администрирање приходи;
- 4. Сектор за урбанизам и уредување на градежно земјиште, комунални дејности и заштита на животната средина:
 - Одделение за урбанизам, градежништво, станбени работи и заштита на животната средина,
 - Одделение за уредување на градежно земјиште, регулација и геодетски работи и
 - Одделение за комунални дејности;
- 5. Сектор за јавни служби и локален економски развој:
 - Одделение за јавни служби и
 - Одделение за локален економски развој;
- 6. Сектор за инспекциски работи:
 - Одделение за урбанистички, градежен надзор и надзор над сообраќај и патишта и
 - Одделение за друг вид на надзор од надлежност на општината;
- 7. Одделение за внатрешна ревизија,
- 8. Одделение за управување со човечки ресурси и
- 9. Територијална противпожарна единица.

Од општинскиот буџет се финансираат: една јавна здравствена институција - поликлиника, 4 основни јавни училишта, 5 јавни средни и 2 подрачни, 3 јавни претпријатија и Центар за социјална помош. Општина Штип има едно официјално

службено гласило: Службен гласник и еден јавен медиум - Радио Штип и, секако, Универзитетот „Гоце Делчев“ кој е државна институција.

Покрај локалната администрација постои и администрација на подрачните единици на министерствата на Влада на РМ, подрачни единици на агенции, Клинички центар, Национални установи - Библиотека, Музеј, Дом на културата, Завод за архива, Завод за статистика - подрачна единица - Штип, Општински и Апелационен суд, Касарна, институции кои се финансирани од Буџетот на Република Македонија.

Основен акт на Собранието е Статутот на Општина Штип и Кодекс на однесување на администрацијата во Општина Штип.

Правилата за вработување на државни службеници се истакнати на Веб страницата на Општина Штип.

1.5 Компоненти на менаџирање и развивањето на човечките ресурси во администрацијата

Делокругот на менаџментот со човечки ресурси може да се групира во три категории: менаџмент на поединци – индивидуална компонента, организациска и компонента градење на кариера. *Индивидуалниот менаџмент* настојува на најбрз начин да ги идентификува силните и слабите страни на поединците, преку евалуации, тестирања и обуки да ги зајакне способностите на вработените. Тука може да се посочи и грижата за вработениот (неговата безбедност и осигурување на соодветно наградување и права кои му следуваат). *Развојот на организацијата* се фокусира на градење на систем кој ги максимизира сите потенцијали (човечки, технички, материјални и финансиски) и предвидување на програми преку кои ќе се обезбедат целите кои, пак, се дел од стратегијата на целата организација. *Развојот на кариера е, исто така, дел од менаџирањето на човечки ресурси* и се однесува на обезбедување вистинските луѓе да работат

на вистинското работно место и да го поминат патот за унапредувања и развивање на кариера внатре во самата организација.²⁹

Менаџментот со човечки ресурси ги опфаќа следните области:

1. Планирање на ЧР

- Анализа на работните места и
- Креирање (составување) на работи и работни задачи за работно место;

4. Регрутација и Селекција;

5. Обука и развој;

6. Мерење и наградување според испорачаните услуги (квалитетот и квантитетот на работа);

7. Евалуација на работните задачи и работните места;

8. Мотивација;

9. Комуникација;

10. Обезбедување на благосостојба на вработените;

11. Безбедност и здравје;

12. Хоризонтални и вертикални односи на секторите.

Согласно на ова, може да се заклучи дека Управувањето со човечките ресурси претставува комплексен систем кој во себе вклучува различни модули, а со цел да може во целост да ја извршува својата примарна и основна функција-управувањето со човечките ресурси. Овој заклучок е применлив како кај администрацијата во реалниот сектор така и во јавната администрација. Менаџерот може овие модули да ги применува во пакет, но и поединечно, што ќе рече дека секој менаџер може да го персонализира општиот модел така што ќе применува пооделни модули, а во согласност со потребите.

²⁹<http://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html>.

1.6 Фактори кои директно или индиректно влијаат врз уредувањето и развојот на човечките ресурси во јавната администрација

1.6.1 Законска рамка

Најзначаен фактор кој директно влијае врз човечките ресурси во јавната администрација е законодавството, односно законската рамка.

Современата законска регулатива во однос на работните односи и правата и обврските на вработените е со цел да се постигне еднаквост во критериумите, должностите, заштитата на вработените, правата и процедурата за остварување на тие права и сл. Ваквите закони директно ги уредуваат работните односи и правата кои произлегуваат од нив. Всушност, најсоодветен термин кога зборуваме за менаџментот со човечки ресурси и правата на човечките ресурси е терминот *систем на позитивни законски прописи* (законски и подзаконски акти). Врз основа на законите се изготвуваат подзаконските акти: статuti на организацијата, правилници, систематизации и описи и пописи на работни места. Од нив произлегуваат правни облици кои се најдиректни во смисла на односот на вработен – работодавач, а тоа се: договори за работа, решенија (на пр., за склучен работен однос, награди, отказ, заминување во пензија, прераспределба на друго работно место, решенија од дисциплински постапки, решенија за годишен одмор и отсуство, решение за плата и сл.).

Генералните права за засновање на работен однос се зацртани во Уставот на Република Македонија.

Во Република Македонија, закони со кои најдиректно се регулираат работните односи, т.н. Закони од трудовото законодавство се: Закон за работните односи, Закон за државни службеници, Закон за вработување и осигурување во случај на невработеност, Закон за вработување на инвалидни лица, Закон за агенциите за привремено вработување, Закон за вработување и работа на странци, Закон за исплата на платите во Република Македонија и Закон за спречување и заштита од дискриминација.

Закони од областа на пензиското и инвалидското осигурување: Закон за пензиското и инвалидското осигурување, Закон за задолжително капитално финансирано пензиско осигурување и Закон за доброволно капитално финансирано пензиско осигурување.

Закони од областа на јавната администрација: Закон за државни службеници и Закон за јавни службеници.

Правилници: Правилник за формата и содржината на поканата за едукација, начинот на спроведување на едукацијата и начинот на водење на евиденцијата за спроведената едукација, Правилник за изменување на правилникот за начинот на селектирање и вработување на државните службеници и за формата и содржината на пријавата за интересен оглас за вработување на државен службеник, Правилник за формата и содржината на обрасците за евидентирање на податоците за државните службеници, Правилник за поблиски критериуми за доделување парична награда на државните службеници, Правилник за начинот на водењето на дисциплинската постапка за утврдување на дисциплински престап, Правилник за содржината и формата на полугодишен извештај за спроведени специјализирани обуки за државните службеници, Правилник за работните места со висок ризик по животот и здравјето на државниот службеник, Правилник за начинот и постапката за оценување на државните службеници, содржината на извештаите и образецот за оценување, Правилник за содржината на годишниот извештај за податоците од регистарот на државните службеници, Правилник за начинот на селектирање и вработување на државните службеници и за формата и содржината на пријавата за интересен оглас за вработување на државен службеник, Правилник за начинот на спроведување на пробна работа, полагање на стручен испит и за начинот на оценување на пробната работа на државните службеници, Правилник за изменување на правилникот за начинот на спроведување на пробна работа, полагање на стручен испит и за начинот на оценување на пробната работа на државните службеници, Правилник за содржината и формата на годишниот извештај за изречени мерки за утврдена дисциплинска и материјална одговорност на државните службеници,

Правилник за содржината и начинот на подготовката на актите за внатрешна организација и систематизација на работните места и Етички кодекс за државните службеници.

Закони кои индиректно влијаат врз вработените во јавната администрација има повеќе, но како најважен е Законот за локална самоуправа каде се зацртани ингеренциите на локалната самоуправа.

1.6.2 Менаџерска структура

Иделната слика во однос на односите на работното место е дека секој еден работи за остварување на заедничка цел што, пак, е дел од најслушаната менаџерска реторика. Во реалноста, работното место може да се карактеризира со натпреварување, конфликти и антагонизам помеѓу вработените, кои се со различни цели, кариери и лични интереси.³⁰

Влијанието на менаџерот се опишува не само од технички аспект, туку од него се бара и критичко мислење, авторитет, креирање и водење на политика и, како заокружување на ова, добра потковеност со идеологијата на колективот (организацијата). Менаџерот понекогаш е ставен во ситуација да раководи со т.н. „прашања кои не се дискутираат“ и кои се посебно опасни за политиката на организацијата.³¹

Менаџерот директно или индиректно влијае врз работата на вработениот, преку неколку варијабилни како што се: однесувањето и заложбите при работата на вработениот.

Влијанието на менаџерот се изразува преку неговото однесување, компетентност, спремност, поткованост, лојалност кон организацијата во која работи, одлучност и лични квалитети во разрешувањето на конфликти, способност за објективност, планирање, селекција и умешност во изнесувањето на ставовите.

³⁰Fineman and Gabriel, 1998.

³¹Golding and Currie, 2000 и Rigg, Stewart and Trehan, 2007.

Менаџерот може да биде мотивирачки и демотивирачки фактор во работата на еден вработен или дури и на цел оддел, сектор.

1.6.3 Политичко опкружување

Според многу теоретичари и практичари, терминот јавна треба да се гледа формално како власт (влада). Значи, јавната администрација е владина администрација (национална или локална власт), влада во акција, или социо-економски и политичко-административни меѓувлијанија. Затоа влијанието на политичкото опкружување е фактор кој повеќе или помалку ја детерминира и стратегијата и политиките за развој на човечките ресурси како на национално така и на локално ниво. Развојот зависи од демократската средина и јасно зацртана и договорена политика и соработка на заеднички цели на сите политички субјекти. Влијанието на политиката, односно водечката гарнитура врз јавната администрација помалку или повеќе е присутно насекаде, а причините се, помеѓу другото, настојувањето на политичката гарнитура на власт да ја имплементира прокламираната политика што е можно поуспешно, но и не така правилни причини. Професионална и добро обучена јавна администрација е во корист на сите заинтересирани политички субјекти.

1.6.4 Технички и финансиски капацитети за развој на човечките ресурси

Влијанието на *техничките капацитети*, кои обично се во директна корелација со финансиските капацитети, е значајно и истото најчесто се квалификува како дел од стратешкото планирање.

Дефиницијата за технички капацитети се разликува од контекст во кој се дефинира. Најчесто се однесува на материјални нефинансиски добра на располагање и тоа од најелементарни до софистицирани технологии и превозни средства, па дури и инфраструктурни капацитети.

Финансиските капацитети најчесто ги одредуваат техничките капацитети. Постојат повеќе методи придружени со алатки кои современиот менаџмент со човечки ресурси ги применува со цел за нивен развој. Помеѓу теоритичарите, а

посебно помеѓу практичното спроведување на развојот на човечките ресурси, се најпризнати три метода: анализа на моментната состојба, анализа на јазот помеѓу потребите и актуелната состојба, анализа на можностите за преминување на јазот.

Техничките, финансиските и инфраструктурните капацитети, а понекогаш и институционалните, покрај човечките ресурси се капацитетите на институцијата (организацијата) и тие влијаат како на тековниот кадар, така и на апликантите кои се пријавуваат за работата.

Истите се решаваат најчесто на ниво на организација/сектор, а поретко на ниво на оддел.

Втор дел: Обука на човечките ресурси

2.1. Природа на обуката

Најкратката дефиниција е дека обуката е активност преку која се подобруваат знаењето и вештините на организацијата и на поединецот вработен, деловноста и лојалноста, а на организацијата компетативноста и квалитетот на испорачаните услуги. Таа е:

- процес за стекнување на вештини за подобрување на извршувањето на работата,
- процес на учење, информирање и едуцирање на вработените,
- обезбедување на одредени и барани квалификации за вработените со цел подобро извршување на работата и
- процес на стекнување на вештини на вработените да работат и при тешкотии и со поголема одговорност.

Главните општи карактеристики се:

- обуката е поврзана со деловната стратегија,
- ги развива натпреварувачките способности и вештини,
- интегрирана е во менаџментот,
- со неа се подобруваат резултатите како на работното место, така и на целата организација и
- за да функционира и вроди со резултати, односно да се исплатат трошоците со кои таа најчесто е поврзана, потребно е да биде добро испланирана и изведена и, секако, да подлежи на добра евалуација.

Во нашата земја обуката на државните службеници се врши на систематски начин кој ќе обезбеди стратешките цели на институцијата да се рефлектираат во организациската структура и во работните функции на вработените.

2.2 Видови и категории на обуки

Генералната поделба на обуките е на: традиционални и современи обуки.

Во теоријата поделбата може да биде според методите кои се применуваат, местото каде се одржуваат, намената, односно целите кои треба да се остварат, целните групи и сл.

Кон традиционалните обуки многу често се поврзува класичното учење и демонстрацијата или учењето на работното место, со тоа што кон нив не се полага стратешка важност.

Современите обуки, напротив, се најчесто интерактивни и можат да бидат од наједноставни до т.н. тешки обуки, кои се со цел целосна преквалификација или, како што сега најчесто се нарекува, преориентација на вработениот. *Основната цел на иновативните обуки е синхронизација помеѓу техниките на обуки и програмите за обука, а со цел испорачување на ефикасност на програмата за обука. Овие обуки претпоставуваат понатамошна категоризација според целите, испораката и ефикасноста.* Како современи обуки³² можат да се наведат: самонасочување при учењето, анализирање на случаи, развивање на техники на дијалог, бреинсторминг, СВОТ анализа, техники на играње на улоги, моделирање на однесување, техника за развивање на осетот при работата, симулации, аудио-визуелна помош, обука за користење на компјутери, вежби и практики, игри за зајакнување на способноста за инструкции, пакети туториал, симулации преку компјутерски анимации, виртуелна реалност и др.

Двата општи видови имаат свои специфични цели, пристапи, методи и, многу често, целни групи според кои понатаму се врши поконкретната категоризација. Значи, за да се групираат обуките правилно и логично, истите треба да имаат јасно видливи применети методи.

³² International Journal of Business and Behavioral Sciences Vol. 2, No.12; December 2012.

Метод за обука е инструмент или техника применети од обучувачот за да може да придонесе во процесот на учење и предметирање на предметот на учење. Тој може, исто така, да биде вид на применета комуникација со одредена група на учесници преку кој на вистински начин ќе им се пренесе материјалот што е предмет на обука. Некои методи кои се применуваат во обуката се ниско ризични или, пак, бараат мала вклученост на посетителите на обуката. Од друга страна, постојат методи кои бараат активно учество на групата, долг период на подготовка и високо профилирани експерти.

Следна категоризација е на:

- *Потребни или редовни обуки*: Оваа категорија ги опфаќа оние обуки кои се однесуваат на промена на законска регулатива, правила на работа, безбедност и здравје, заштита од мобинг, обуки кои се однесуваат на градење и усовршување на менаџерски структури и трансформација на организацијата и сл. Најчести целни групи се: менаџери, правници, економисти, социјални работници, советници и други стручни професии и сл.
- *Технички обуки на работното место* – Овие обуки се најпосакувани од страна на вработените бидејќи најдиректно им обезбедуваат да ги подобрат своите работни перформанси. Целни групи на оваа категорија се служби за корисници (шалтерски служби), вработени одговорни за инсталирање и одржување на современи технологии вклучително на телекомуникациски и ИТ опереми и инсталации, возен парк, манипулатори со ваквите технологии, аливски службеници и ПР-и. Целни групи можат да бидат и од други профили, според наоѓањето на менаџерот со човечки ресурси.
- *Обуки за меѓучовечки односи и разрешување на конфликти, управување со кризни ситуации* – Овие обуки директно се однесуваат на човечките ресурси или персоналот, климата во организацијата, политиките, супервизорските функции и, секако, најважната цел, комуникацијата помеѓу менаџерот и вработениот, комуникацијата меѓу вработените и сл. Цел на овие обуки можат да бидат тековните односи и разрешувањето на конфликти или спорови внатре во работната единица во организацијата.

- *Обуки за професионален и развој на кариера* – најчесто се поврзуваат со стратегијата за развој на организацијата, што значи дека имаат долгорочен карактер. Цел на овие обуки е управување и подобрување со перформансите и капацитетите. До скоро се сметало дека овие обуки најпрво се однесуваат на менаџерската структура, но ваквиот став кон обуките е променет во однос на целните групи. Овде спаѓа и учењето преку редовниот образовен систем или, пак, преку неформален систем, но тој дел на обуки ќе биде објаснет во делот на развојот на човечките ресурси.

Во Македонија, Министерството за информатичко општество и администрација има законска обврска за координација и консултации околу развојот на администрацијата и обуките. Истото Министерство донесе документ – Национален систем за координација на стручното оспособување и обука на државните службеници во Република Македонија, каде се дефинираат и прецизираат програмите и видовите на обуки. Според овој документ, обуките се делат на: *Генерички/основни/хоризонтални обуки*³³, со значење обуки кои се дизајнирани за и испорачани на групи на државни службеници од органите со што обуките добиваат на вредност бидејќи овозможуваат различни профили на државни службеници да работат и учат заедно, да споделуваат информации и да развиваат стратегии.

Вториот вид на обуки се: *Специфични обуки*³⁴, кои претставуваат обуки кои се идентификувани како потреби за посебни индивидуи или група на државни службеници, кои не се идентификувани како потреба за сите државни службеници од посебен ранг или улога.

³³ Министерство за информатичко општество и администрација, Национален систем за координација на стручното оспособување и обука на државните службеници во Република Македонија (2008).

³⁴ Министерство за информатичко општество и администрација, Национален систем за координација на стручното оспособување и обука на државните службеници во Република Македонија (2008).

2.2.1 Стратешки и тактички цели на обуката

Секоја обука има свои цели зошто се изведува, односно зошто во неа се инвестираат пари, други материјални добра, време и енергија.

Стратешките цели за обуката се т.н. системски обуки и произлегуваат од стратегијата на организацијата/институцијата и се од долгорочно значење. Овие цели најчесто се користат за развивање на конкурентноста и капацитетите на организацијата.

Тактичките цели, пак, најчесто се наменети за брза реакција на потребите, и се поврзуваат повеќе со обука на вработените за конкретна потреба на стратешките цели. Овие цели се поврзани со одредување на приоритет и се дел од Акционата програма за изведување на стратешките цели од Стратегијата (на пр., за обука на службеници во локалната самоуправа, Стратегија за обука на државни службеници и Упатство за подготвување на годишна програма за обука каде тактичките цели доаѓаат до израз.)³⁵

2.2.2 Обуки за постигнување на организациска конкурентност

Обуките за постигнување на организациската конкурентност се долгорочни или т.н. стратешки обуки, односно со стратешките цели на организацијата. Овие обуки им овозможуваат на човечките ресурси и на експертите за обука да бидат постојано вклучени во обуката бидејќи таа трае сè додека не се исполни стратешката цел – постојано подобрување. Овде спаѓаат и обуките за менаџирање на знаењето.

Менаџмент на знаење е начинот на кој организацијата ракува со знаењето, а во функција на конкурентноста на организацијата.

Обуката може да биде извор на деловен приход, односно производ кој може да се продаде на други или резултатите од неа да доведат до конкурентност на услугите кои ги дава организацијата. Во јавната администрација овој вид на обуки

³⁵ Министерство за информатичко општество и администрација, 2011

станува сè поактуелен со оглед на пазарната ориентација – наплатувањето на своите услуги кои консументите можат да ги добијат и од приватни фирми.

Кај стратешките обуки е потребно да се нагласи дека сè почесто нивна цел станува задоволни и способни вработени, односно квалитетот на работата во корелација со чувството на вработените, додека до скоро, посебно во САД се инсистираше овие обуки, пред сè, да бидат наменети за тоа како да се испорачаат подобри услуги на клиентите, а во втор план се ставаа човечките ресурси. Можни стратегии за успешно инкорпорирање на ефектите на обуките во управувањето со успешно изведување на работата³⁶ се: поврзување на обуките со разбирањето на работата (важноста, процесот на работата, технологијата на работата, тајмингот на извршувањето на работата, анализи на работното место и сл); градење на т.н. заедници за знаење, каде се прифаќаат млади практиканти и се обучуваат, а паралелно со подучувањето на работното место и самите обучувачи, т.е. вработените учат и стекнуваат одредени вештини, користење на медиуми и социјални интернет и интранет мрежи за афирмација на извршените обуки, ефектите од нив и посебно за стимулирање на вработените за неформално дообразование.

2.2.3 Интегрирање на обуката во перформансите на организацијата или организациската единица

Обуката дава ефекти единствено во колку е алатка за усовршување на раководењето на знаењето во функција на подобрување на изведбата на тековната работа. За да се постигне ова потребно е обуката да одговара како на посебните потреби на вработените, така и на императивите на организацијата. Обуката, исто така, има функција и во координацијата на управувањето со таленти за целокупен развој на организацијата.

Потребно е да се посочи дека обуката не смее да се раздели од перцепцијата на учење, па поради тоа некои организации поставуваат референт за учење.

³⁶Tom Gram, <http://oxun//gramconsulting.com>.

За да се изврши соодветна интеграција на знаењата и вештините стекнати со обуките во подобрувањето на перформансите при работата, обично, се развиваат соодветни стратегии и тактики. Една таква стратегија е градењето на добар систем на информации преку кои се пренесуваат информациите за обуки (цел, целна група и ефекти од обуката) при што се стимулираат вработените да се стремат да прифатат од наученото од оние кои веќе минале обуки. Со тоа обуката има мултипликативни ефекти и влијае индиректно не само за оние кои ја минале и имаат обврска да го пренесат стекнатото знаење, туку и на нивните колеги кои, всушност, учат од наученото. Со тоа работата може да се третира и како процес на обука и учење на оние кои не ја посетувале.³⁷ Ваквите стратегии кога обуката станува дел од т.н. природно и перманентно учење доскоро се применувале во реалните компании, но со промена на пристапот во третирањето на јавната администрација сè почест случај е примена на оваа стратегија во процесот на работа и учење на државните и јавните службеници, посебно во ЕУ.

2.2.4 Видови на обуки според приоритетот

Поставувањето на приоритети во планирањето на обуките се поврзува со развивање на стратешки пристап и анализа на потребите како на организацијата, така и на поединците во неа.

Ваквите видови на анализи се од витална важност за развојот на обуките понатаму. Со нив се постигнува насочување на вработените на работни места каде нивниот придонес би бил најголем и најдобар, но и за развој на самиот вработен. Поставување на приоритети за обуките треба да биде системско поврзување на повеќе фактори и најчесто е составено од три дела: анализа на потреби, планирање на обуки и координација во организацијата и евалуација на обуките.

³⁷Vichet Sum, Sum, V. (In Press). Can firms with the best training program withstand the storm of economic policy uncertainty? Journal of Business Economics and Management, Forthcoming University of Maryland Eastern Shore, USA .

Како прв приоритет се сметаат обуките за нововработените, а тие најчесто имаат обуки на работното место. Втор приоритет се обуките на менаџерските структури, а како трет приоритет се поставуваат т.н. генерички обуки.

Факторот економичност и ефикасност, исто така, влијае врз градењето на приоритети.

Обуката поврзана со оспособување за управување, односно користење на нови технологии и механизација најчесто не се приоритизира бидејќи таа е дел од т.н. задолжителни обуки. Тие се изведуваат со воведувањето на новите технологии и на нова механизација, а нив во поголем број случаи ги изведуваат или обезбедуваат обуки продавачите на технологии и механизација. Ваквите обуки можат да бидат на работно место, надвор од работното место и во фабриката каде е произведена технологијата, односно механизацијата.

2.2.5 Меѓусебниот сооднос на обуките и глобални стратегии³⁸

Глобалните стратегии во однос на обуките во државната администрација најчесто се креираат надвор од органите на државна управа, вклучително и на локалната самоуправа, обично на највисоко ниво. Тие многу често се поврзани со имплементација на политики, глобални стратегии и тактики.

Со глобализацијата на светот, а посебно со градењето на Европскиот административен простор и во нашата земја забрзано се работи за креирање на обуки кои се поврзани со глобалните стратегии, при што се преземаат стандарди и норми и категоризација на ваквите обуки. Овие обуки можат да бидат усовршување на странски јазици за службеници кои можат да работат во европските институции, обуки за рутина на глобални институции и сл.

Два специфични вида на обуки се најкарактеристични за глобалните стратешки обуки: *обуки за работа во странство и обуки за меѓукултурна подготвеност*. Вторите обуки се однесуваат на генерални информации за просторот и културата на подрачјето каде се подготвуваат службениците да

³⁸ Управување со човечки ресурси.

работат или со кои треба да се соработува. При овие обуки многу е важно да се изгради систем на елиминација што, пак, се прави на основа на личните ставови на лицето кое се обучува, колку има чувство за други култури и обичаи, морални вредности, политики па дури и воспоставени рутини.

Постојат обуки за цели ресори и/или делокрузи на работа/ресори за соработка со странски сродни институции (локални самоуправи, здравствени и образовни институции, културни институции и судови). Во нашата земја ваквите обуки најчесто се генерички.

2.3 Компоненти на подготовка на обуката

Обуката е потреба како на поединецот така и на организацијата и претставува сложен процес кој бара финансиски, материјални средства и енергија за да се организира и изведе, а ефектите да бидат успешни.

Процесот на подготовка на една обука е составен од неколку перманентни компоненти и тоа: анализа на организацијата, анализа на финансиска оправданост, и капацитети, односно финансиска конструкција на обуката, врска на целите на организацијата и на вработените со целите на обуката, одредување на целните групи, одредување на вид на учење, техничка организација, евалуација и споделување на информации за ефектите на обуката, односно користење на информативниот систем за споделување на наученото од истата.

Покрај овие компоненти, секоја обука може да има и свои специфични тактики за нејзина успешна реализација, кои можат да бидат од делот на мотивацијата, учењето и развојот.

Пред да се донесе одлука за организирање на обука најдобро е да се одговори на неколку прашања и тоа:

- Дали навистина постои потреба од обука?
- Кој има потреба од обука (целна група)?
- Кој ја врши обуката?
- Каква форма ќе има обуката?
- Што е потребно да се изврши обуката (финансиски и материјални средства)?

- Како ќе се пренесе стекнатото знаење на работното место?
- Кој ќе ја врши евалуацијата?

Структурирањето на обуката влијае врз начинот на кој вработените се соочуваат со обуката што, пак, влијае врз ефикасноста и ефективноста на обуката.

2.3.1 Анализа на проблем, организација, работните места, целите и учесниците (оние кои се обучуваат и оние кои обучуваат)

Креирањето на успешни обуки и програми за обуки е систем од повеќе активности во чија основа е детална анализа, евалуација и проценки на организацијата, проблемот, капацитетите, целите и очекуваните резултати виза ви финансиските трошоци.

Анализирање на организацијата: анализирање на организацијата наспроти проблемот кој е поврзан со подобрување на извршувањето на работата, социјализацијата, расположливите човечки ресурси, работни места, проблематични работни позиции во контекст на поставените стратешки долгорочни, среднорочни и краткорочни цели. Потребно е да се знае на чие барање треба да се изврши обука, зошто обуката е решение за проблемот и дали порано била изведувана слична обука и какви се ефектите од неа. Се анализираат и капацитетите на организацијата како човечки, така и финансиски и технички. Во однос на јавната администрација, обуките технички не се премногу тешки.

Анализирањето на проблемот - Проблемот најчесто е поврзан или со општите капацитети, способностите, знаењата, искуството и вештините на вработените и целите кои се поставени. При анализирањето на потребата од обука потребно е да се одреди и степенот на професионален развој што е потребно да се исполнат стратешките цели.

Посебно внимание се посветува на т.н. гапови во тековната изведба на работата и посакуваната изведба и се одлучува дали истите можат да се надминат со обуки.

При дефинирањето на проблемот, истиот треба да биде краток и јасен, а при анализата и креирањето на обуките сè почесто се изведуваат т.н. СВОТ анализи.

Анализа на работните места/учесниците - При анализа на работните места најпрво е потребно да се одговори дали обуката е наменета за нововработените или, пак, за постојните вработени. Оваа анализа претпоставува анализа на работните места, односно опсегот и нивото на вештини, искуство и знаење потребни да се постигнат стратешките и тековни цели. Тука е од извонредна важност да се изврши и анализа и на вработените, дали тие се спремни да учат, како учат, кој пристап треба да им се понуди за да биде успешна обуката, кои се нивните очекувања и дали тие чувствуваат потреба од обуката. Примери кога и самите учесници (вработените) даваат придонес кон успешноста на обуката со свои идеи и предлози зборуваат дека тогаш ефектите од обуката се најдобри.

Очекувањата дека вработените ќе се чувствуваат пријатно на обуките ако е потребно да ги покажат своите слабости и грешки се нереални, но во колку се ставени во таква ситуација, од нивна страна ќе постои отпор и некооперативност, а соработката од страна на вработените во текот на обуката е од извонредно значење.

Работното искуство на учесниците на обуката, исто така, е потребно да се има во предвид.

Со утврдувањето на потребите на организацијата, потребите на вработените се доаѓа до утврдување на целите на обуката, а откако се утврдат целите се пристапува кон утврдување на темите (содржината) формата и методите на обуката. Во овој сегмент се пристапува кон утврдување на предавачите, односно обучувачите. Последната деценија покрај обучувачите на обуката се ангажираат и фасилитатори (лица кои вршат техничка поддршка на обуката) и медијатори (најчесто при поголеми обуки надвор од работното место (семинари, симпозиуми, демонстрации и работилници).

Анализата наоѓа свое место и при евалуацијата како последен чекор и заокружување на една обука.

2.4 Креирање на обуки според видот на учење³⁹

Првата поделба на обуките според видот на учење, односно методите кои се применуваат е на: традиционални и современи. Имајќи во предвид дека понекогаш методите се одредуваат според содржината на обуките, методите се прилагодуваат на ресурсите, содржината и целната група.

Учењето на работното место, познато како менаџерска обука претпоставува примена на два метода: учење преку т.н. менаџерска игра при што се симулира разрешување на ситуации од менаџментот и метод на ротирање.

Обуките можат да бидат семинари, работилници, предавања, индиректни, посредни обуки и директни обуки.

Симулациите се обуки кои најчесто се изведуваат надвор од работното место и имаат за цел да ги обучат вработените да го совладаат процесот на работа или да го подобрат во симулирани услови автентични на условите во кои работат и со опрема која соодветствува на онаа која ја користат на работното место.

Информалната обука (неформална) се состои на учење на работното место и често се нарекува учење заедно во група. Се работи за нестандартна обука кога вработените учат еден од друг. Менаџерот, иако не е директно вклучен во ваквата обука, сепак на индиректен начин го насочува ваквото учење со формирање на групи, давање на можност на вработените да си помагаат во текот на работата, креирање на посебни маси или табли каде вработените оставаат пораки што научиле и што сакаат да учат.

Учење со менторство е обука која најчесто ја добиваат нововработените и истата се обавува на работното место, а ментор може да биде менаџерот или, пак, некој од вработените кој има искуство и вештини. При оваа обука е значајно

³⁹ Основи на менаџмент со човечки ресурси.

да се развие амбиент на доверба кон менторот со што вработениот ќе се чувствува слободно да ги изрази своите потешкотии и своите очекувања, но и своите идеи околу работата и полесно ќе може да ги прифаќа обучувањата.

Формалната обука на работното место е обука на работно место кога се добиваат директни инструкции или се дава задача на вработениот и преку извршувањето вработениот ја минува обуката. Оваа обука може да биде т.н. обука еден на еден или обука која е придружена со предавања. Кај нас оваа обука е позната како практиканство. И волонтерството може исто да биде вид на минење на обука на работно место. Исто така, таа може да биде структурирана и неструктурирана.⁴⁰

2.4.1 Учење на возрасни лица и видови на стекната пракса⁴¹

Обуката на возрасни луѓе се разликува од обуката на млади луѓе, посебно ако се работи за учење преку обука. Кај повозрасните вработени обуката е во функција за нивно зајакнување, фаќање чекор со новите методи и технологии. Потребно е да се посочи дека евалуацијата треба да биде иста како кај просечните обуки, но мотивацијата треба да биде поголема. Интересно е да се посочи дека во поново време и повозрасните вработени, кои обично имаат резерва кон воведувањето на новини во работата, покренуваат иницијативи кои би ги довеле до поголем успех. Доживотното учење преку обуки и курсеви, исто така, придонесува да се подобрат нивните работни вештини. Околу последното, истото најчесто е во групата на самоиницијативно учење.

Во теориите за обука на возрасните вработени треба да се забележи дека кај нив е присутен т.н. Хајторновиот ефект, односно дека голем поттик за повозрасните вработени е чувството дека сепак се важни и се вложува во нив од страна на организацијата.

⁴⁰Holland.Dr. Chris, On and off the job: learning experiences, connections and implications, AOTEAROA, National Center for Teritary Exchange of England, maj 2009.

⁴¹Gray, Hall, Miller, & Shasky (1997). Public Personnel Management, 187-203. As referenced by Berman, Bowman, West, & Van Wart (2001) Human Resource Management in Public Service.

Стекнатата пракса, односно искуство кај оние вработени со поголем стаж е поголема што, пак, може да биде и добро, но и не така добро за организацијата, посебно ако се работи за нововработени лица. Тие со себе носат повеќе рутини отколку креативност, а рутините, пак, од своја страна, можат да бидат различни и да не се совпаѓаат со рутините во работата и во однесувањето. Но, искуството е, секако, многу важно и може да биде продуктивно за една организација бидејќи дел од тие рутини можат, од друга страна, позитивно да влијаат на рутините на организацијата.

Иако постојат повеќе модели и методи на учење (симпозиуми, дебати, демонстрации и проучување на случај), кај повозрасните, сепак, праксата покажува дека обуките преку размена на искуства од досегашното стекнато искуство даваат најдобри резултати кај оваа категорија на вработени. Примањето на новите информации и инструкции се постигнува преку групно учење. Како најсоодветен простор е неформалниот простор со тоа што самата обука е најдобро да ги вклучува сите пет сетила: визуелност, кинестетичност, слушање и излагања.

2.4.2 Апликативност на наученото и стекнатите вештини на работното место

Стекнатите вештини се критични за постигнување на поголем успех како на вработените, така и на организацијата во целост е основа за соодветна апликативност на нив во секојдневната работа на организацијата.⁴²

Апликативноста на наученото е во најтесна врска и претставува своевиден фидбек за тоа дали обуката правилно е конципирана и изведена. Јасната причина и потреба зошто се избира еден метод или комбинација на методи за обуки, тематски содржини, обучувачи и посетители на обука многу помага за успешно вградување на резултатите од обуките во работата. Колку што е обуката

⁴² Bloom, Michael R. Lafleur, Brenda, Turning Skills Into Profit: Economic Benefits of Workplace Education Programs.

поинтерактивна, толку повеќе вработените ќе бидат посposобни на сличен начин да ги споделат научените сознанија со нивните колеги.

За да се воспостави пракса на максимална примена на стекнатите знаења и вештини од обуките, потребно е освен претпоставените, но и посетителите на обуките, пред да ги поминат јасно да знаат зошто се организира обуката, зошто токму тие се избрани да бидат дел од програмата на обуката и што се очекува од нив кога ќе се вратат на работното место.

Кога вработените имаат увид во програмите за обуки и причината зошто организацијата инвестира во нивниот професионален развој треба јасно да знаат дека организацијата од нив очекува инвестирањето во нив да вроди со ефекти за целата организација.

Затоа, за да биде наученото од обуките целосно апликативно во секојдневната работа како на оние кои ја поминале работата така и за оние нивни колеги кои имаат потреба од истото знаење или вештини, задачата на првата група на вработени е токму тоа: да ги споделат новите знаења со втората група на вработени. Така, прво е потребно самата програма на обука да биде така дизајнирана посетителите да научат техниките да ги пренесат на нивните колеги. Во колку одговорните за обуките од која било причина пропуштиле да ги запознаат потенцијалните посетители околу причината, целите и очекуваните резултати една или на серија на обуки, постои реална можност по минувањето на обуките, вработените да се вратат на своите работни места без јасна слика што се очекува од нив, без да бидат свесни дека не е доволно само тие да ги применат стекнатите знаења, вештини и информации во својата работа, но и да дадат максимално залагање и нивните колеги да имаат бенефит од обуката.

Добро подготвените програми за обуки обезбедуваат карактеристики на организацијата слична на организација на учење со тоа што во класичната организација подигањето на ефикасноста на организацијата нема приоритет привлекување на таленти, туку релативно подигање на способностите на сите вработени.

Во однос на апликативноста на наученото од обуките, потребно е да се знае дека при оценувањето на вработените кои биле дел од генерички или специфични обуки, при градењето на оценката влегува и способноста и начините да ги споделат истите за време на извршување на секојдневните работни обврски.

2.5 Обуки според пристапот при изведувње⁴³

Методот, односно пристапот на изведувње е уште една поделба на обуките иако истите можат да се карактеризираат и по други основи и како такви се веќе споменати.

Методот најдиректно е во функција да се олесни прифаќањето на материјата за која се обучуваат вработените. По однос на оваа основа најважно е да се познаваат вработените, односно психологијата на однесување и примање на информации, да се има претстава кој е најдобриот начин посетителите на обуките да го прифатат она за што се обучуваат. Во колку методот не е соодветен на она што е програма на обуките, тогаш обуките нема да можат да го имаат посакуваниот ефект.

За да се одредат вистинските методи потребно е:

- ако обуката е наменета за подолго време вработени, потребно е да се погледнат евалуациите од претходните обуки и/или да се изврши сондирање на мислењето преку кратки интервјуа или прашалници и да се дознае мислењето на целната група. Ваквиот пристап бара и време и пари, па затоа најчесто се користат доскорашните искуства;
- ако се работи за штотуку примени вработени за кои нема евиденција за тоа на кој начин најдобро го примаат она за што се обучуваат, се користат комбинирани пристапи. Треба да се земе во предвид дека, исто така, е важно да се проверат нивните SV, дали имаат посетувано обуки и што постигнале со нив. Формалното и неформално образование, работното искуство и возраста на посетителите на

⁴³ Goad, T.W. (1982). Delivering effective training. San Diego, CA: Pfeiffer & Company (извор: резидентна адреса за Сафари Е-библиотека).

обуките, исто така, треба да се има во предвид кога се одредуваат методите за обуките.

- ако се работи за обуки на работно место, тогаш постапките за одредување на методот/методите се стандардни и се одредуваат или од менторот (директно подучување, директно подучување со барање вработениот да го изнесе своето мислење и идеи и интерактивност во текот на целиот процес на обуки). Доколку се работи за обуки кои се изведуваат надвор од работното место, самообучување и други форми на обуки кои вклучуваат посетители од различни организации од поголема територија, тогаш најчесто организаторите на обуките ги пријавуваат темите и методите на обуката, а самите менаџери за човечки ресурси и други менаџери одредуваат кој ќе ја посетува обуката.⁴⁴

Методите кај специфичните или т.н. наменски обуки се практикува да бидат препознатливи од страна на посетителите и апликативни во тековниот процес на работа. Симулациите се најприфатливи доколку се работи за обуки за стекнување на вештини (возачи, администратори на ИТ мрежи и сл.).

2.5.1 Комбинација на пристапи за обуки

Комбинацијата на пристапи на обуки се покажува како најприфатлива како за обуките во организацијата, така и за обуките надвор од работното место.⁴⁵

Може да се комбинираат и навидум различни методи како што се: анализа на случај и играње на улоги. Моделот на обука анализа на случај, кој се состои од проучување на ситуација која се случила во минатото и студирање на проблемот, воочување на пропусти и добри решенија, предлагање на можности како решенија и избор на најдобрата опција од страна на сите учесници, може одлично да се комбинира со играње на улоги, кога се зема актуелна ситуација и се одредуваат улоги и протагонисти на улогите. Иако овој модел многу зависи од способноста на

⁴⁴ Gray, Hall, Miller, & Shasky (1997). Public Personnel Management, 187-203. As referenced by Berman, Bowman, West, & Van Wart (2001) Human Resource Management in Public Service.

⁴⁵ Gray, Hall, Miller, & Shasky (1997). Public Personnel Management, 187-203. As referenced by Berman, Bowman, West, & Van Wart (2001) Human Resource Management in Public Service.

учесниците да ги одиграат улогите, доколку имале претходно дел од обука каде се користело изучување на случај, тогаш тие подобро ја препознаваат сличноста на ситуациите и ако вториот момент е актуелен, тие подобро се соживуваат со улогите и ги применуваат претходно примените информации во своите улоги, исто како што ќе треба да ги применат вештините и информациите на своето работно место. Ваквиот пристап му овозможува и на менаџерот да биде свесен за чувствата и за причините за поедини однесувања од страна на вработените.

Можат да се комбинираат и методи кои се ориентирани кон преземање на акции и модели кои се наменети за моделирање на однесување иако доскоро ваквите два метода се сметале за неспоиви, посебно во обуките за учесници од реалното производство.

Треба да се посочи дека во поново време се надминуваат резервите и парадоксите во јавната администрација на строги и формални обуки на кои јавните административци скоро насекаде во светот сакаат најмногу да учествуваат. Па традиционалните облици на сериозни конференции и семинари, симпозиуми, кои во својата суштина се „пасивно пренесување и примање на информации, знаења и вештини“ сè повеќе се комбинираат со т.н. работилници кои се, всушност, обука која т.н. неформална групна обука и размена на искуство со учество на медијатор и со големо присуство на интерактивност најчесто со комбинирање на модели на пристапи на обука.⁴⁶

2.5.2 Електронско Е – учење, видови, пристапи и карактеристики

Сведоци сме за креирање на модели на општество, но и на организации каде фокусот на вниманието се става на корисникот, на вработениот и на граѓанинот. Секојдневно се среќаваме со реклами за е-влада, е-банка, е-купување, е-комуникација, а да не ги посочуваме електронската пошта која потполно ја истисна традиционалната пошта и другите видови на е-комуникација, СМС пораки која е веќе составен дел од нашите животи и стилови на приватна и

⁴⁶ Berman, Evan M. et al. Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems. Sage Publications, Thousand Oaks, California, 2001.

професионална комуникација без која би изгубиле многу можности. Отпорот кон ИЦТ технологијата веќе е потиснат дури и од најконзервативните слоеви на општеството. Примерите кога вработените гледале на компјутерите како на зло и опасност, веќе скоро и да ги нема и скоро да не постои вработен во администрацијата кој нема барем најосновно ИТ познавање (манипулација со компјутери и кориснички програми) и кој нема мобилен телефон преку кој може да купува, продава, плаќа сметки, пополнува формулари и сл.). Е-технологијата придонесе да се создадат скоро безгранични можности за неформално учење - електронски библиотеки кои прават виртуелно да поседуваме во сопствените домови библиотеки со огромен фонд на книги какви можеби и не постојат во реалниот живот. Во поразвиените технолошки земји дури и најтрадиционалните помагала за учење се заменуваат со електронски (не постојат книги туку извори на информации и препорачливи линкови за користење на едукативни материјали и сл.).

Не постои информација која не ја знае Гугл кој ни дава избор од стотици илјади извори за истата, не постои нешто што сакаме да го научиме, а да не можеме. Напротив, на дофат ни се толку многу информации и извори што многу сериозни теоретичари интернетот веќе не го споредуваат со море, туку со океан или вселенски распространет по големина простор – без почеток и без крај. Секако дека ваквата ситуација обезбедува огромни можности за формално и неформално учење и за подобрување на капацитетите и вештините на еден просечен вработен во администрацијата. Ваквиот тренд е познат како сампослужување на вработените.

Компаниите, без разлика дали се од јавен или реален карактер, имаат свои *интранети*, свои е-лабаратории за поддршка, свои е-центри и други е-системи за поддршка. Интранетот е моќна алатка која, во колку правилно се користи, е во функција на зајакнување на комуникацијата и соработката во организацијата или помеѓу сродни организации помеѓу себе. Се користи и за одделни организациони единици кои се наоѓаат на различни локации на помали и големи оддалечености, со што се премостува физичката раздалеченост, а споделувањето на

информации, инструкции и апликации е брзо и точно. Потоа по својата застапеност следуваат т.н. организациски портали кои се еден вид на училишни табли⁴⁷ и служат за размена на информација, постојано достапна помош и асистенција при работата, техничка помош од центри кои се оддалечени, информирање и информација, заштитени бази на податоци, а во најново време Е-виртуелни архиви и библиотеки по т.н.клауд систем кои обезбедуваат максимална интерактивност и сл.⁴⁸

Електронското учење или моделите на е-учење и обуки или т.н. учење преку интернет и преку интранет има една заедничка карактеристика – се работи за учење и обуки на оддалеченост во т.н. виртуелен простор.

Предностите на ваквите системи за постојана неформална едукација и следење или формални настани за обука се:

- огромна брзина со која се разменуваат информациите;
- достапност до он-лајн поддршка при работата;
- можност еден инструктор да биде на располагање на поголем број поединци – интегрирање на голем број на вработени;
- можност да се користат најразлични модели на обуки и да се врши нивно комбинирање;
- можност за симулации од најразличен вид без притоа да се бара за посетителите на обуките да поседуваат посебни видови на технологија и телепреносни уреди бидејќи напредокот на технологиите овозможува еден просечен компјутер да може да поддржи и посложени симулации без да се инсталира програма. Доволно е да се конектира на определен портал или линк;
- користење на т.н. е-игри при обуката при што посетителите можат да ја подобрат брзината, рефлексите, просудувањето и да се вклучат повеќе сетила;
- користењето на видеопрезентација во највисока резолуција се прошири што сега самите корисници го „режират“ филмот со внесување на нивни видувања,

⁴⁷WebCT; Blackboard, IBM inter-AcT.

⁴⁸ IBM, E-HR: Increasing human resources efficiency with a proven portal solution, portal solutions for e-HRmanagement and training, e-share information systems Executive brief, March 2006; MSN CLOUD facility (2013).

проценки на одредени ситуации при што може да се процени нивната брзина и проценка, однесување без притоа психички да бидат оптоварени и

- можност за интернет конференции, семинари, симпозиуми, форуми и работилници, па дури и за стекнување на формално образование преку е-факултети и образовни е-центри.

Покрај овие предности, кои се само дел од многуте можности, е-учењето има и свои недостатоци:

- е-обуките можат да предизвикаат чувство на нерамноправност посебно кај вработените од постарите генерации;
- е-обуките бараат некои вложувања и од страна на оние кои се обучуваат (приватни обуки за работа со компјутер и користење на интернет, јазик).
- сè повеќе се зголемуваат апликативните програми што, пак, создава потреба организациите да набавуваат сè посилни компјутери кои брзо застаруваат;
- опасност од несертифицивани и лажни едукативни центри и
- е-обуката бара посебно внимание од менаџерот посебно за реакцијата и сл.

2.6 Дизајнирање на евалуација на обуки

2.6.1 Нивоа на евалуација

Има три типа на критериуми - нивоа на евалуација на обуката: интерен, екстерен и реакција на учесниците на обуката.

Интерниот критериум е директно поврзан со содржината на програмата (пр., дали учесниците ги сфатиле основните упатства преку содржината на обуката).

Екстерниот критериум е поврзан со директната причина за спроведување на обуката.

Реакцијата на учесниците се однесува на тоа како учесниците ја оценуваат користа од обуката во нивната секојдневна работа.

Киркпатрик развил систем за евалуација на обуките составен од четири компоненти:

- *Реакција на учесниците*: прашањето за добивање на индикатори за тоа дали обуката е успешна или не е едноставно: дали на учесникот му се допаднала програмата, при што се изразува задоволството од неа, преку нејзино вреднување;

- *Учење*: се врши евалуација на нивоата на учење со мерење на степенот на научени факти, идеи, концепти, при што како алатка се користат тестовите, а учесниците на обуката ги пополнуваат пред и по обуката и во колку тестовите по обуката покажат непроменети или слични резултати, тоа за обучувачот е сигнал дека е потребно да ја редизајнира обуката, а најповеќе начините на предавање на материјалот. Наученото, исто така, се мери со цел да се согледа колку учесниците научиле како да ги применат информациите во праксата.

- *Трансфер*: се мерат и оценуваат ефектите од обуката на работните перформанси по обуката преку интервјуа на учесниците и на нивните соработници од работата на кои е потребно да им се пренесе наученото. Потоа се споредуваат вредностите со зацртаните очекувани ефекти од обуката. Честопати ова мерење и следење на однесувањето на посетителите на обуката трае одреден временски период, а не е еднократна активност.

- *Резултати*: се врши евалуација на резултатите од ефектите од обуката, најчесто врз подобрувањето на резултатите на организацијата, а со тоа и врз остварувањето на целите (подобрување на квалитетот и квантитетот на испорачаните услуги, времето, трошоците, влијанието на обуките врз платите на вработените, подобрувањето на работата и на оние вработени кои се во непосредна соработка со оние кои ја посетувале обуката, намалувањето на грешките на вработениот пред и по обуката, приспособливоста на вработените на други работни места при ротацијата, споредба на платите на вработен кој ја минал обуката со оној кој не ја посетувал, а работи на сродно работно место).

2.6.2 Мерки за евалуација на обуката

Како основна мерка е оправданоста на обуката, потоа соодносот на потрошени пари и добиените резултати од обуката. Се прават калкулации и пресметки и споредби за оправданоста на користење на еден модел и метод на обуката со оние трошоци или евентуални заштеди при ист број на учесници, но други методи и техники, при што најчесто се користат унифицирани стандарди за евалуација.

2.6.3 Стандарди при евалуацијата

Стандардни алатки за евалуација се:

- *прашалници* (за истражување на мислењата на учесниците околу темите, обучувачите и очекуваната корист од обуката;
- *тестови* - се користат да се открие кои посетители на обуката научиле нешто од обуката. Се изведуваат по обуката;
- *интервју* – се изведува еден на еден метод за да се утврди она што не е кажано во евалуациските листови. Способноста на менаџерот треба да е во тоа да „чита“ меѓу редови и истото да го забележува, а потоа и да го документира како прилог на материјалите од обуките;
- *студии* - со нив се постигнува целосен увид во мислењата и проценките за обуките од посетителите на обуката, обучувачите, одговорните за обуката и менаџментот;
- *анализа на трошоците со користа од обуката* - подобрување на времето на учење, изведбата и материјална и нематеријална добивка од обуката во споредба со трошоци (време, материјални и финансиски средства);
- *фактор: човечки ресурси* – овде се евалуира однесувањето на посетителите во однос на темите и предавачите и способноста за активна партиципација, привлеченото внимание, евентуални отсуства, непријатни настани;
- *фидбек* – се мери реакцијата и промените на однесување од работната средина од каде потекнуваат посетителите на обуката, но и на другите инволвирани во

обуката, посебно менаџерите, колку тие научиле во однос на способностите и слабостите, мислењата и очекувањата на вработените.

Воспоставувањето на стандарди, односно индикатори со кои се споредуваат резултатите од пред и по обуката е, исто така, важен момент.

2.7 Најчесто применувани групи на обуки за администрацијата во РМ⁴⁹

- Генерички/основни/хоризонтални обуки се обуки кои се дизајнирани за и испорачани на групи на државни службеници од органите со што обуките добиваат вредност бидејќи овозможуваат различни профили на државни службеници да работат и учат заедно, да споделуваат информации и да развиваат стратегии.

- Специфични обуки претставуваат обуки кои се идентификувани како потреби за посебни индивидуи или група на државни службеници, кои не се идентификувани како потреба за сите државни службеници од посебен ранг или улога.

Обука и стручно усовршување се различни форми, видови и степени на обука и стручно усовршување на државните службеници обезбедени во рамки на државната служба во функција на стекнување на генерички и / или специфични знаења и вештини на државните службеници од потреба на органите, често изведени во текот на работењето. Истите се компатибилни, но програмски и структурно целосно се разликуваат од академска програма или студии.

⁴⁹ Национален систем за координација на стручно оспособување и обука на државните службеници во Република Македонија.

Трет дел: Развој на човечки ресурси

3.1 Теоретска рамка за развој на човечки ресурси

Развојот на човечките ресурси е долготраен процес кој во себе содржи три независни компоненти и тоа:

- Инвестирање во човечките ресурси за подобрување на способностите на организацијата како квалитативно така и квантитативно;
- Употреба на човечките ресурси да го зголемат производството (во овој случај на сервиси како вид на производ);
- Учество на резултатите на вработените со подобрени ресурси (подобро образование, вештини и сл.) во подобрувањето на квалитетот на својот живот.

Развојот на човечките ресурси придонесува да се обезбеди учење кое е во согласност со целите на организацијата и личните цели.

Концептот Развој на човечките ресурси за првпат е претставен од страна на Леонард Надлер во 1969 год. на една конференција во САД, каде тој ја дава и првата дефиниција за тоа што е развој на човечките ресурси. Тој смета дека тоа е искуство кое се учи и е организирано во конкретно време и осмислено така што истото треба да донесе посакувана промена во однесувањето. Историски гледано, развојот на човечките ресурси најчесто се поврзува со развојот на економската продуктивност како за поединецот, така и за организацијата и за земјата. Во однос на националните интереси на секоја земја, развојот на човечките ресурси значи и развој на земјата.

Постојат два клучни елемента тесно поврзани и зависни меѓу себе: учеството и изборот. Учеството во развојот за секој поединец вработен е избор дали и колку сака да напредува во работата, а со тоа и да се стекне како со финансиски, така и со други награди и стимуланси за вложувањето во работата, притоа давајќи свој максимален придонес во развојот на организацијата.

Целите на развојот на системи за развој на човечките ресурси создавање, развивање и максимално искористување на:

- можностите на секој вработен како поединец,
- способностите на секој поединец во врска со неговата или нејзината сегашната улога,
- можностите на секој вработен во врска со неговата очекувана идната улога,
- да се развие односот меѓу секој вработен и неговите претпоставени,
- развивање на тимскиот дух и функционирањето на секоја организациона единица (оддел, група, итн.),
- Соработка помеѓу различни единици на организацијата и
- Целокупното здравје на организацијата, способностите за самообновување, кои, пак, се поврзани со овозможување на зајакнување на способностите на поединците, екипите и целата организација.

Поважни карактеристики⁵⁰ се:

- Развојот на човечките ресурси поаѓа од гледиштето дека човечките ресурси се најважната компонента за развој на организацијата;
- Помага на организацијата да ги развие своите општи способности во однос како на тековната работа, така и за во иднина;
- Го става акцентот на развојот и најдоброто искористување на способностите на индивидуалците во интерес на сите вработени и на организацијата;
- Придонесува во подобрувањето на меѓучовечките односи кои треба да се засновуваат на помош и доверба;
- Го развива тимскиот дух и здрава клима за развој на организацијата;
- Развојот на човечки ресурси е систем кој е составен од неколку потсистеми кои се во меѓусебни релации и зависности преку соработка;
- Придонесува за развој на деловната култура на организацијата;
- Ја развива компетенцијата како на индивидуално и интерперсонално ниво, но и на ниво на организацијата;

⁵⁰ OECD, Investment Division of the OECD Directorate for Financial and Enterprise, Chapter 8. Human Resource Development, публикувано од OECD Directorate for Financial and Enterprise Affairs. OECD дава слободно користење на материјалот во некомерцијални намени. (OECD Directorate for Financial and Enterprise Affairs. freely authorises the use of this material for non-commercial purposes freely authorises the use of this material for non-commercial purposes). investment@oecd.org.

- Во својата суштина развојот е интердисциплинарен концепт заснован на принципите на социологијата, филозофијата, економијата, психологијата и сл.
- Влијае врз благосостојбата на вработениот како и на квалитетот на работниот ангажман, трудејќи се да ги идентификува потребите на вработениот и да ги исполни во најдобра можна граница.
- Тој е постојан процес на систематско учење, кој се засновува на учење преку целиот живот.

Според ова, развојот на човечките ресурси во однос на организацијата е комплексен процес преку кој им се помага на вработените на постојан и планиран начин да се здобијат со посилни способности за подобро извршување на нивната работа, развивање на општи способности кај поединците за да можат да ги искористат своите внатрешни предиспозиции и потенцијали за свој и за развој на својата организација и развивање на култура на организацијата преку која се воспоставуваат односите претпоставен – вработен, тимска работа и соработка помеѓу одделни сектори, а со тоа се дава придонес кон професионалната добросостојба, мотивација и достоинството на вработените. Но, ваквиот развој не е само сет на механизми и техники, туку тој многу повеќе претставува процес во кој механизмите и техниките како што се: наградување според вршење на работа, советување, обука и интервенции за развој на организацијата и сл. се ставаат во функција на развој на човечкиот фактор. Со оглед на тоа што овој процес е динамичен и постојано подложен на усовршувања, потребно е негово редовно преиспитување за утврдување можности од проширување, промена и алокација на средства за одредена намена. Улогата на организацијата е да го поддржува овој процес преку развивање на планови, планирање на средства и други ресурси и во промовирање на вредноста на човечкиот фактор што ја има за секоја организација и постојано да го развива.

3.2 Предизвици во управувањето со развојот на човечки ресурси

Организациите, барем оние напредните, сè повеќе се свесни дека вработените се тие кои се основните ресурси кои можат да обезбедат успешност на организацијата, без разлика дали таа е од приватниот или од јавниот сектор.

Основните предизвици пред кои се исправени менаџерите на човечки ресурси или одговорните за развој на човечките ресурси можат да се поделат во две групи: *надворешни и внатрешни предизвици*⁵¹.

Како најглавни *надворешни предизвици* можат да се нагласат: рапидниот напредок на технологијата, посебно комуникациско-информатичката; транснационалната поврзаност и меѓузависност; постојаната несигурност за својот опстанок и притисокот кој го носи таа за една организација што, пак, значи дека пред организацијата е поставен предизвикот постојано да обезбедува обуки и развојни програми кои ќе ги оспособат вработените или барем еден дел од нив да држи чекор со промените и да може да ги испорачува своите сервиси или продукти и под притисок на променливи услови, а притоа да биде компетативен во однос на конкуренцијата и на условите, трансформациите, програмите за спојување на оддели и сектори и укинување на старите, а со тоа и намалување на работните места, кроскултурен микс помеѓу човечките ресурси во една организација, околина која постојано ги зголемува своите стандарди за тоа што е добар производ и услуга, а согласно на тоа и своите барања и очекувања.

Покрај надворешните предизвици постојат и *внатрешни предизвици* за кои е потребно одговорните за развојот на човечки ресурси да бидат подготвени. Меѓу

⁵¹ Dr. Ф. Енелој (F. Analoui) д-р по науки, професор по Меѓународен развој и менаџмент на човечки ресурси во Центарот за меѓународен развој – Брадфорд Универзитет, „Развој на човечките ресурси и предизвиците што ги носи децентрализацијата на земјите во транзиција споредено со развојот на Гана“, Конференција за лидери за развој преку обликување и учење, 7- 9 Ноември 2007 год.; Џ. В. Касуорт, (J. W. Cusworth), професор по Развоен менаџмент на Универзитетот во Брадфорд и декан на Меѓународното школо за Меѓународни социјални студии, Брадфорд.

другите, тоа се: ерозија на довербата, односно губење на чувствителноста на организацијата кон вработените, изразена преку откази и слични постапки кои многу ја намалуваат довербата што, пак, води кон губење на мотивацијата. Овој предизвик е тесно поврзан со предизвикот одговорните за човечки ресурси да внесат *рехуманизација* на работното место. Предвидувањата за идните движења во однос на развојот на човечките ресурси упатуваат токму кон овој дел како дел на кој треба да му се посвети посебно внимание, односно да се потрудат да изградат дух на соработка и доверба меѓу вработените. Градењето на контингент на работна сила составен од советници, експерти, проектни тимови и вработените со скратено работно време или на определено работно време на кој организацијата може да се потпре е, исто така, голем предизвик наметнат од потребата организацијата да биде колку што е помалубројна, а за сметка на тоа да се користат услуги од страна или повремени услуги. Околу овој предизвик посебно во ЕУ постојат различни мислења, а во некои јавни администрации во земјите членки истиот се покажа непродуктивен. *Логистичката поддршка за вработените*, исто така, е сериозен предизвик за една организација и за секторот за човечки ресурси. Новиот тренд на мобилност при вработувањата бараат организацијата да обезбедува сместувања, а посебно надоместок за транспорт или организиран транспорт. И, конечно, еден од позначајните предизвици е трансформацијата на администрацијата од бирократскиот модел на работење во нов флексибилен модел подреден на потребите на заедницата.

3.2.1 Анализа, стратешки планови, модули и модели за развој на човечките ресурси

При развојните пристапи за обуките и развојни програми за анализа на зајакнување на развојот на човечките ресурси, стратешки планови и модели, едукацијата и кариерата најчесто се применуваат модули чија основна цел е систематизирање на категориите за развој на човечките ресурси и активностите кои директно и/или индиректно влијаат врз развојот на човечките ресурси.

Најчесто применувани модули^{52, 53} пристапи за развој на работното место се: развојот на работното место најчесто поврзуван со развој на вработениот, односно развој на поединецот и започнува од моментот кога се извршени потребните анализи на работното место, односно воспоставување на т.н. бренд на регрутирање, плановите за усовршување на истото и одлуката за регрутирање на вработен на тоа работно место. Од најчестите развојни методи е учење на работното место кое започнува од моментот на започнувањето на стажирање.

Пристапите за развој на работното место во однос на работните задачи и вработениот кој ги извршува се опфатени преку управување со работните односи. Освен тоа, постојат и технички пристапи за развој на работното место, попознати како развој на работниот простор, а во нив се вклучени: опремување на работниот простор со нови технологии и соодветни технички обуки за вработените, обуки на лице место и воведување на нови сервиси.

За овој модел посебно е потребно да се истакне дека постојат повеќе теоретски пристапи иако како основа ги имаат содржина на работата како цел да се зголеми фокусираното учење. Според едни теории, реформите на работните места се во согласност со принципите на еднаквост, правда, организациска демократија, знаење како мотив за развивање на натпреварувачкиот дух на

⁵² /⁵³ UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE, Human Resources Management and Training, http://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/publications/HRMT_w_cover_resized.pdf.

вработените, методите за разбивање на т.н. организациска моќ и политичко влијание, форсирање на методите на рефлексивност и одговор на критичкиот предизвик не како критика, туку како мотив за усовршување.

3.2.2 Пристап за развој на работното место

Ротирањето на работните места е ориентирано кон одредени позиции, односно кон одредени потреби на едно работно место кои треба да се завршат. Или поедноставно, ротирањето на работните места е преместување на вработен, обично на повисоки позиции од работа на работа со точно определни цел и време. За да биде вклучен во овој процес, вработениот е потребно да поседува одредени посебни вештини и за тоа да биде наградуван надвор од определената шема на плати ако е вработен со повисок процент на плата која одговара на просечното извршување на работите⁵⁴.

Меѓународниот совет за развој на човечките ресурси (HRDC) ја дава следната дефиниција за ротирање на работи и тоа: стратегија за развој на кариера каде поединецот се преместува во т.н. позиција во сенка што, пак, од своја страна бара вработениот привремено да биде ослободен од работните обврски за кои е ангажиран, а со цел да биде привремено или постојано назначен на нова позиција. Најчесто вработениот е подложен на серија на ротации на работата со цел да се зајакнат неговите способности и да се преиспита способноста за разбирање и учење на различни процеси во организацијата.

Од аспект на формалната или неформалната обука и развој, ротирањето на работните места претставува софистицирана форма на вкрстен тренинг кој најчесто трае од 1 до 6 месеца. Како резултат на овој процес, организацијата ги издигнува своите перформанси и продуктивност на највисоко ниво.

Теоријата за мотивација на вработениот дава дополнително објаснување на овој процес, сметајќи дека „ротацијата на работните места ги мотивира

⁵⁴ Меѓународната организација за работни односи. 1998, пп 50.

вработените да не се досадуваат и да не се заморуваат постојано извршувајќи една и иста работа“.⁵⁵

Во 1999 год. е извршено истражување од страна на Центарот за бизнис истражување при Универзитетот Кембриџ, кое покажало дека над 40% од бизнисите во Велика Британија го користеле моделот на ротирање на работата за постигнување на сестрани вештини кај вработените.⁵⁶

Бенефитите од ротирањето на работните места се: вработениот преку ротирање на различни места многу побргу стекнува различни искуства и вештини за разлика од вработениот кој не е вклучен во овој процес. Вториот бенефит е што вработениот се стекнува со знаења и вештини во повеќе области и е од особена важност за развивање на кариерата на него. И конечно, ротацијата на повеќе работни места води кон иновативност со тоа што вработениот има можност искуството од едно работно место да го усоврши со иновативни пристапи на работното место на кое е ротирани.

За организацијата ротирањето на работните места е важно бидејќи □ овозможува целосен преглед и соработка помеѓу одделенијата, носи нови сфаќања во секторите кај кои се забележува стагнација и недостаток на флексибилност.

Како заклучок на овој модул можат да се посочат следните постигнувања: превенира стагнација, овозможува професионален развој преку учење, го подобрува разбирањето за различни одделенија и за организацијата во целост, води кон подобра координација и тимска работа, го зголемува знаењето, трансферот на ноу хоу вештините и извршувањата на работите, ја зголемува мотивацијата и води кон споделување на целите и задачите.

Ризици при овој процес се: кога вработениот се враќа на старото работно место кај него може да се појави чувство на досада, потоа, менаџерот на неговото изворно работно место може да пројави отпор во колку се појават разлики во начините и методите на работникот кој минал низ ротација на повеќе работни места и начинот на кој менаџерот ги обучувал вработените. Најголема опасност е

⁵⁵ Ериксон и Ортега, 2004

⁵⁶ Китсон и Вилкинсон, 1999, п.4.

работникот да го изгуби т.н. тло, односно да има чувство дека не припаѓа ниту наоѓа каква било мотивација на старото работно место, а притоа да се соочи со отпор од другите вработени кои очигледно се свесни за разликата во вештините.

3.2.3 Ротирање на работни места

Ротирањето на работни места се смета за ефикасен модел за развивање и зајакнување на хоризонтите и знаењата на вработените. Тоа е ротирање на еден вработен (но може да биде и помала група на вработени) на различни одговорни позиции, работни места на различни нивоа во организациската хиерархиска поставеност и во различни ситуации за еден временски период. Правилното изведување на ротацијата треба да биде според пропишана процедура составена од неколку чекори. Најчесто предмет на ротирање се вработени со натпросечни знаења и вештини за кои се смета дека треба да се стекнат со различни работни искуства. На тој начин еден вработен се запознава со технологијата, описот на работи и работни задачи и со техники на извршување што понатаму му помага многу поуспешно да изврши евалуација на способностите на организацијата во целост, на пооделни сектори и одделенија и работни позиции. За многу теоретичари овој модел за развивање на човечките ресурси во човечки капитал е извонредно ефективен метод кој влијае како на подобрувањето на познавањето на процесот на организација и работа т.е. интелектуално надградување, работните резултати, така и како мотивирачки фактор за градење на кариерен пат.

Саливан и Ау⁵⁷ ротирањето на работни места го дефинираат како систематска замена на вработени од едно на друго работно место или од еден на друг проект, но секогаш внатре во организацијата. Целта на ваквите ротирање е да се обучат квалитетни вработени и поддршка во кариерата и развојот на организацијата.

⁵⁷ John Sullivan and Sandra Au, The Changing Nature of Careers, 1999.

Џон Саливен ја објаснува ротацијата, исто така, и од аспект на временската динамика и потребата за постојана обука. Позитивниот импакт врз другите вработени и врз организацијата е една од примарните очекувани ефекти.⁵⁸

3.2.4 Останати модели и модуси за развој на работно место

Модул 1: Стратешко развојно планирање на човечките ресурси во однос на анализа и планови за нови вработувања.

Планирањето започнува со идентификување на работните места и потребните квалификации и вештини за нив, тековната состојба и потребите на организацијата, односно стратешките цели и потреби и евентуална нужна, очекувана или неочекувана промена кај вработените, утврдување на тековните технолошки капацитети и евентуално воведување на нова информациска технологија или технолошка опрема. Просторните капацитети, исто така, се утврдуваат и се предвидува потребен простор за едно работно место.

Следниот чекор е *анализа на работните места*. Започнува со анализа на тековната работна сила, анализа на нивните вештини и образование и гаповите кои се јавуваат помеѓу потребната работна сила и тековната работна сила, описот на работните места во колку се отвораат нови, изработката на плата, можности за вработување – расположливиот човечки потенцијал на заедницата и согледување на можности надвор од заедницата, пресметување на непредвидени трошоци поврзани со новите вработувања, калкулации за исплатливоста од инвестирање во тековни вработени или примање на нови вработени, план за процедура при примање и вработувања.

При изработката на *плановите за работа со човечки ресурси и на финансиската контрукција* е потребно да се земат во предвид евентуални патувања или престој во други места на вработени и трошоците што произлегуваат согласно законските прописи за дневници, надоместоци за одвоен живот,

⁵⁸Dr. John Sullivan Author, Professor & Advisor to Management www.DrJohnSullivan.com 2009 EFFECTIVE JOB ROTATION PROGRAMS Development & Implementation.

осигурувања, лекување и боледување, награди, покривање на патни трошоци и сл.

Исто така, тука спаѓа и планирањето и менаџирање на работна сила, што се засноваат врз анализа и почитување на законските нормативи во однос на правата на вработените, приватноста и правата за заштита на корисниците на услуги, потребата од регрутирање на нови вработувања и законската регулатива, документацијата на анализите на работните места како тековни, така и планирани нови работни места, работниот простор и анализа на работен простор, флексибилно вработување, односно вработување по договор и анализа на вработени кои се пред пензија или се под ризик за предвремено пензионирање, потребите и проблемите кои би се создале. Тука можат да се вклучат и бенефициите и казните за вработените.

3.3 Пристапи за развој на кадарот

Развојот на човечките ресурси има за цел да се зајакне знаењето и критичкото размислување и да се моделираат различни пристапи за учење и развивање на ефективна евалуација. Овој модул е од исклучителна важност за секоја обука детерминирана кон развој на организацијата, а која се однесува на развивање на човечките ресурси. Во оваа група се поставени и принципите на управување со знаење и развивање на таленти и развивање на кариера преку учење како на поединецот вработен, така и на група вработени со посебни приоритети.⁵⁹

3.3.1 Развојни искуства на терен

Развојните искуства се дел од стратешкиот пристап на една организација и најчесто се однесуваат на размена помеѓу две или повеќе сродни организации (на пр., локални администрации помеѓу неколку општини) на работни места кои ги

⁵⁹ Stewart J & Rigg C: Learning and Talent Development. London, CIPD. 201.

нема во едната од нив, а се поврзани со директна инволвираност во согледувања на лице место или согледување на одредена ситуација. Најчесто се на одреден период. Стекнатите искуства треба да се анализираат заедно со стручен тим или менаџментот и да се утврдат позитивните и негативните аспекти од новонаученото.

Иако стекнувањето искуства често се поврзува со размена со сродни организации, тоа, во суштина, претпоставува оперативна работа т.е. во буквална смисла претпоставува работа надвор од организацијата и во непосреден контакт со корисниците на услуги или со увиди на терени. Овој тренд на работа е посебно применуван во земјите со напредни администрации, а согласно нивната определба за намалување на бирократската природа на администрацијата.

Работните часови на терен се дел од портфолиото на еден вработен, а во градењето на кариерни патеки.

3.3.2 Одмори и отсуства

Редовните платени одмори и отсуства се дел од редовното управување со работните односи и се регулираат со посебни правилници, човечките ресурси, односно дел од правата на вработените. Со правилниците се регулираат видовите и процедурите за користење на платени и неплатени отсуства, при што во нив редовно се предвидуваат платени отсуства за дооформување на образование, обуки или, пак, се овозможува годишниот одмор вработениот да го користи надвор од планот за користење на годишни одмори на организацијата.

Одморите и отсуствата (платени или неплатени) кога се одобруваат надвор од годишните програми и кога се во врска со личната наобразба на вработениот спаѓаат во т.н. стимуланти за развој на човечките ресурси. Со нив организацијата промовира поддршка на личната иницијатива на вработениот за надградба на своето образование (формално или неформално) и за развој на организацијата.

Потребно е да се нагласи дека, сепак, организацијата не ги поддржува еднакво сите иницијативи за вложување на вработениот во сопственото

образование, но го поддржува оној вид на дообразование на вработениот кој е во функција на професионалната едукација и според неговото работно место и е во согласност со стратешките развојни планови на организацијата.

3.3.3 Развој на организација за учење

Организацијата за учење е релативно нов концепт во современиот менаџмент, за првпат воведен од страна на Питер. М. Синџ⁶⁰. Основниот мотив за создавања на вакви организации е мотивот за перманентни промени, односно одржливост во промените или во подготвеноста да се дочекаат промените или самите да ги предизвикаат со што би биле во предност пред останатите конкуренти.

Ваквата организација за учење едновременно помага на менаџерите и на вработените обезбедувајќи им алатки и можности за креативност, учење и заедничка ефективна работа за оспособување на промени. Организацијата за учење во теоријата често се нарекува организација на 21 век.

Дефиницијата на организацијата за учење е: „Организација за учење е онаа организација која го охрабрува и го поддржува перманентното учење на поединецот како столб на организацијата, а со цел нејзино самостојно постојано трансформирање за да преживее и да успее во бизнис-средина која рапидно брзо се менува. Во почетокот ваквата форма на организација се применувала исклучиво во реалниот сектор и кај мултинационалните компании, но од прите години на 21 век сè почесто истата се практикува и во јавните сервис и администрацијата на ЕУ, националните администрации па дури и во локалната администрација.

Нејзини карактеристики, односно 5 елемента се: *систем на размислување (мислење), лично усовршување, ментални модели, споделување на визија и тимска работа.*

⁶⁰ Senge, Peter M, [The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization](#)., 1990, Doubleday, New York.

Системот на размислување (мислење) поаѓа од гледиштето дека понекогаш не се гледа шумата од лисјата. Системот на размислувањето обезбедува рамка за вработениот да ги види моделите и меѓуврските – т.н. „голема слика“. Ваквото размислување наведува да се размислува понатаму од стандардното размислување, т.н. размислување надвор од кутијата, а кон проблемот да се пристапува гледајќи го како дел од целиот систем и дел од решението.

Личното усовршување упатува дека се најважни три поткомпоненти и тоа: првата поткомпонента е дека поединецот е потребно да создаде сопствена визија создавајќи конкретна слика за она каква иднина сака да има, втората поткомпонента е т.н. креативна компонента, односно поединецот да се стреми визијата да ја претвори во реалност и третата поткомпонента е тоа што поединецот мора да биде оддаден на вистината не смеејќи самиот себеси да се залажува без разлика колку охрабрувачки и убедувачки би биле самозалажувањата. Организацијата за учење станува збир на индивидуални учења со механизми за трансформирање на индивидуалното усовршување во усовршување на организацијата.

Ментални модели е кога се работи на тоа индивидуите да ги променат и да ги развијат своите ментални модели, посебно менаџерите. Пример за ментален модел за менаџерите е дека ниската продуктивност или лошо испорачаните сервиси се поради тоа што вработените се мрзливи и неспособни. За да го промени овој модел, потребно е да се најдат други модели, да се тестира нивната валидност и апликативност и да се настојува истите модели да се подобрат при нивната одржливост. Истото важи и за организацијата. За да се биде организација за учење, се ставаат на постојана проверка воспоставените ментални организациони модели втемелени во културата на организацијата. Наместо простор на конфликти, работниот простор треба да се претвори во простор на култура на неутралност, доверба и отвореност.

Споделување на визија упатува на тоа дека се создава заеднички идентитет кој, пак, обезбедува фокусирање и енергија за учење. Организацијата за учење,

обично, се стреми кон децентрализирана организациска структура, но, сепак, споделувајќи една цел – да се биде подобар од конкурентот.

Тимска работа, укажува дека самата структура на ваквиот вид на организација го зајакнува тимското работење кое, пак, се стреми кон надминување на постојните граници на постигнувања и преку кое се изменуваат различни лични искуства и се води постојан дијалог.

Овие организации се препознаваат по тоа што, по правило, имаат одлично образована менаџерска структура која постојано поттикнува индивидуална и слободна креативност при стекнувањето и споделувањето на визии и методи, дисеминација и имплементација на знаењата и креативноста.

Најдобриот израз за изразување на концептот ваквата организација е *ко-еволуција* што, пак, е една од најмоќните методи досега познати во светот на бизнисот. Организацијата за учење ја охрабруваат самоорганизацијата така што групите од неа самоиницијативно се собираат и истражуваат нови идеи без притоа да им биде наредено од високите менаџерски структури. Есенцијален дел од иновативниот пристап бара и иновативен простор познат како коеволутивна одржливост – помалку формални време и простор за дискусија и испробување во пракса на нови идеи.

Организации кои учат во својата структура вклучуваат мултиплативни и сложени мрежи на односи кои се одржуваат преку комуникација и други различни форми на фидбек, со задолжителни, но, сепак, различни степени на меѓузависост. Нивната уникатност се состои во тоа што тие иако под силно влијание на нивната историја и култура, можат, кога е потребно, да ги надминат. Кога наидуваат на спротивставувани и навидум непомирливи гледишта, тие имаат механизми да ги истражат можните опции и аргументи за различните видувања и поправилно да најдат сосема поинаков излез од вообичаениот, заснован на иновативност.

Нивното познавање на системите и како тие функционираат, прифаќањето на креативни, аргументирани и логички пристапи обезбедува едноставни решенија кои неретко водат до промена во подобрувањето на системите на функционирање на опкружување.

3.4. Корпоративни центри и центри за кариерен развој

Корпоративните центри претставуваат заеднички или независни центри кои обезбедуваат поддршка на развојот на човечките ресурси во една или повеќе организации слични по структурата на дејноста и организациската структура. Обично, најмногу се користени од мултинационалните компании, но во последно време истите се користат и на национално, регионално ниво. Се карактеризираат со висока технологија, т.н. кол центри, а нивното постоење е со цел професионализација на работата, работа на проблеми и предлагања на солүции. Тие се креативни, иновативни и модели преку комплексни пристапи, а со едноставни решенија. Помагаат за постигнување на поголема флексибилност при испораката на сервисите, а со тоа и за подобрување на квалитетот на услугите. Најчесто испорачуваат сервиси за обуки и стратешко планирање на развојот на човечките ресурси почнувајќи од водење на процедура за регрутација па до развој на кариера на таленти.

Бенефициите од ваквите центри се: намалување на трошоците при едукацијата на вработените, систематски приод кон пренесувањето на различни искуства, методи и техники, можност посетителите на обуките меѓусебно да разменуваат искуства со оглед на тоа што при ваквите обуки најчесто се присутни учесници од различни организации или администрации, снабдување со едукативен материјал според национални и меѓународни стандарди, лиценцирани едукатори според меѓународните норми и стандарди. Обуката најчесто се врши надвор од работното место и зградата на организацијата во релаксирачки и помалку формални околности што придонесува за ослободување од притисоци и чувство на нелагодност од страна на учесниците.

И центрите за развој на кариера се еден вид на корпоративен развој на човечките ресурси, иако тие во својата суштина се независни и надвор од организацијата, а во фокусот го имаат развојот на индивидуалната кариера подготвувајќи го поединецот да биде способен да ја развива својата кариера во

најдобри можни услови. Тие во своите рамки имаат истражувачки тимови кои се грижат да понудат на своите членови избор, додека останатите тимови ги подготвуваат од наједноставните работи како што е пишување на резиме и сл. Ваквите центри за кариера најчесто се во состав на високообразовни установи и институти или како самостоен дел за олеснување, или како дел од универзитетската програма.

3.5 Е-развој

Е-развојот на една организација се случува најчесто под притисок на околината која налага примената на најсовремената технологија да биде дел од предностите за обезбедување на подобри услуги. Многу организации, посебно во јавните сервиси, сè повеќе го користат е-учењето, е-услуги, дури постојат и е-банки, е-библиотеки и е-влади. Постојат посебни пакети за учење со, но и без експертите за развој на човечките ресурси и онлајн едукативни програми кои обезбедуваат формално и неформално образование.

Дефиницијата за е-учењето е: организирано или самоиницијативно напредно учење кое се засновува на компјутер или други уреди засновани на компјутер и комуникациски технологии (цд, дигитална телевизија и мобилни телефони). Комуникациските технологии обезбедуваат користење на интернет, е-пошта, форуми за дискусија и колаборативен софтвер и истото се спроведува во определено или неопределено време, а со цел да се зголемат можностите за подобрување на извршување на работата и развој.

Се изведува како во класична училница – т.н. амбиент на училница, но и во виртуелен амбиент, кој, всушност, е учење на оддалеченост. Филозофијата на т.н. отворени универзитети кои го обезбедуваат учењето на оддалеченост е: кој било, кога било и каде било, што значи дека секој еден може да впише курсеви без разлика на претходно искуство или образование, нема временска рамка кога курсот треба да започне и кога да заврши.

Е-учењето како дел од Е-развојот на човечките ресурси е поврзано со веб платформи за учење. Најзначајни трендови се: веб платформите за учење кои сè повеќе се разликуваат со учењето во мрежи внатре во организацијата лимитирано и со ризик на стагнациски елементи во него и надвор од организацијата кое нуди безгранични развојни можности, но и стапици; т.н. комбинирани учење кое сè повеќе ќе ја замаглува разликата помеѓу учењето и работата, обезбедувајќи он-лајн поддршка и помош од центри надвор од организацијата. За изведување на е-учење потребни се технологија и стандарди за евалуација на резултатите што, пак, од своја страна, создаваат дополнителни трошоци за обезбедување или преземање на специјализирани пакети на софтвер кои, пак, во споредба со трошоците за еднократна обука се далеку помали. При комбинираниот учење се случува феноменот кога вработените пројавуваат помал отпор кон учењето и го прифаќаат како дел од работата.

Преку www секој еден кој има интерес може да следи курсеви од најреномирани професори и предавачи. Веб платформите, како дел од четвртата генерација на е-учењето, веќе ги истиснуваат моделите на мултимедијалните учења и моделите на телеучење.

Најнов тренд во е-учење се т.н. заедници за пракса што, пак, претставуваат мрежи од луѓе кои споделуваат информации и знаење, идеи, соработуваат во процесот на учење како во модулот на директно учење, но уште повеќе во виртуелно опкружување.

Е-учењето станува интегративен дел од современите организации каде развојот на човечките ресурси е стратешка цел со флексибилни методи и добро обучени и образовани менаџерски структури подготвени да го прифатат предизвикот на отворените системи на формално и неформално образование и да одберат што ним им одговора притоа одбирајќи сосема друг пристап на соработка и право на избор.

3.6 Развој на управувањето

Градењето на вештините на менаџерите преку опциите за развој на менаџментот е од особена важност за ефективно функционирање на организацијата. Моќта и способностите на менаџерот да влијае врз развојот на организацијата како и врз развојот на поединецот вработен, неговото оценување на другите вработени, организација и насочување се критични за секоја организација. Светските статистики упатуваат дека над 74% од отказите на врвни експерти или на обични работници се токму поради менаџерот или менаџерската структура.

Праксата покажува дека внатрешниот развој на менаџментот има предност над надворешните семинари и обуки и претставува зајакнување на потребните вештини и менаџерски техники, организациска култура и повторно ги поставува нормите, очекувањата од менаџерското место. Во него се вклучени познати примери од работата, притоа зацврстувајќи го посакуваат правец на развивање на организацијата, вредности и цели.⁶¹

3.6.1 Моделирање и развој на супервизори на развојот на менаџментот

Работното место супервизор е од исклучителна важност и до него тешко се доаѓа, посебно за некој вработен во организацијата, а патот до него води преку предсупервизорска обука во која се опфатени лекциите што е потребно да се научат за менаџерите составени од промени низ работните места, предизвиците и пречките. Следната задолжителна обука е обуката за човечките односи на која се изучуваат човечките проблеми со фокус исклучиво на меѓучовечките односи. Втората обука е основната за млади супервизори. Развојот на водство се однесува на оној дел од вработените и супервизорите кои имаат натпросечен потенцијал за водство. Моделирањето е серија на обуки преку работа преку која

⁶¹Susan Heathfield, менаџер девелопер, ILR School Catherwood Library at Cornell University.

најдобро се учи за човечките односи и е различна од праволиниското имитирање и копирање. Набљудувањето е метод кој дава одлични резултати.

3.6.1.1. Подучување и менторство на менаџмент

Подучувањето се состои од објаснување на карактеристични и нетипични однесувања, зошто се преземаат одредени активности во одредено време, вештини за стекнување на способност за следење и нејзино опишување, вештини за креирање на алтернативи преку сугестии (отвореност) и следење и однесување на користени однесувања.

Менторството означува односи во кои сите вклучени страни (барателот за менторство, менторот и организацијата) имаат корист, односно т.н. win-win ефект. Фазите на менторирање на менаџмент кај понеискусни менаџери и поискусни менаџери се разликуваат посебно во времетраење.

Обратното менторство е процес кога помлад и неискусен менаџер или обичен вработен е ментор на искусни менаџери и директори на високи позиции. Во праксата е познато како бејби бум. Овој вид се изразува преку релациите помеѓу генерациите X (младите генерации на вработени) и генерациите Y (стари и искусни, докажани вработени). Најкраткото објаснување за целта е преминување на гаповите меѓу различни генерации вработени во една организација. Се спроведуваат преку менторски програми во кои се зацртани основните карактеристики на генер.X и генер.Y и начини за нивно приближување.

3.6.2 Планирана замена на кадар и планирање на замена на кадар

Овој дел од развојот на човечките ресурси е од голема важност бидејќи се однесува на планирана редовна замена на клучен кадар во организацијата и се изведува преку развивање на шеми за замена на кадар и проценка на способностите на тековните вработени од нив да се изврши замената, план за

наследување поврзан со плановите и евалуациите на процесот на градење на кариера. Планот за наследување најчесто содржи основи врз кои се донесува одлуката, а тоа се дали потенцијалниот кандидат за менаџер или одговорна функција поседува способности за односи со клиентите, добри контакти со заедницата, вештина за водство и способност за вклучување на своите сервиси во заедницата пред конкуренцијата на слични услуги. Тука најчесто поставуван предизвик е проценката дали да се изврши замената од постојните таленти (човечки капитал) или да се доведе експерт од страна. За правилна проценка се изведуваат соодветни мерења преку кои се мери влијанието на планираната замена како мотив кај постојните вработени и ревизии на потребите од вработување на таленти од страна.

Во поново време се изготвуваат таканаречени електронски планови – мрежни дата бази за наследување и за користење на специјализирани бази на податоци на човечки потенцијали за работното место кое треба да се испразни.

3.6.3 Вредности и вообичаени грешки при планирано наследување на кадар

Планираното наследување на кадар е дел од долгорочни стратешки планови на една организација, а вообичаено се приоритизира кога менаџментот има индиции дека во одреден период организацијата може да се соочи со губење на клучни личности (најчесто експерти и лица со талент) и тоа може сериозно да го забави развојот на организацијата.

Има многу бенефиции и вредности од планираното наследување и тоа: □ дава на организацијата време да реагира, планира и развива насоки за постигнување на идни потреби, се минимизира можноста од „криза во менаџментот“, криза во обезбедување на клучни експерти со извонредно стекнато работно искуство и во технологијата на работа, се искористуваат потенцијалите на талентирани и вработени со покажани посебни способности и знаења, се намалува процесот на прилагодување и евентуална потреба за дополнителни

обуки при вработување на експерти и таленти однадвор, се анулираат трошоците и времето за спроведување на процесот на нови вработувања, се пренесуваат автентични знаења и вештини потребни за иден развој и сл.

Вообичаените предизвици и грешки при планираните наследувања на кадар⁶² се: организацијата не ја организира работата на начин извршувањето на планирањето на наследување на кадар да е во делокругот на извршното менаџство, а не на одделението на човечки ресурси, чија, пак, задача е да биде соработник и фасцилитатор на наследувањето на кадар, но не и одговорно за истото; честопати замената на кадар не вродува со напредок или, пак, континуитет во развивањето на организацијата; неправилно се зацртуваат ефектите од планираната замена на кадар; плановите за компетенции се прекомплицирани и недоволно комуницирани посебно со оние кои се подготвуваат за замена. Плановите за компетенции треба да бидат што е можно поедноставни за да може да биде едноставно и веродостојно и наследувањето на кадар; и појавата планирањето на наследување на кадар да биде одлично, но имплементацијата да биде лошо спроведена, заоравајќи дека вложувањето на време за планирање и имплементација на наследување на кариера е во функција за развој на организацијата и бара исклучителна објективност и алтернативни планови. И, конечно, вообичаена грешка што се прави е кога вложувањето во кадарот е над буџетските можности на организацијата.⁶³

3.7 Управување и развој со таленти

Идејата за управување со таленти не е нова и се појавува уште пред пет децении, иако тогаш на неа се гледало како на периферна одговорност на персоналот одделение. Дефиницијата за управување со таленти е: „Управувањето со таленти е критичен процес кој како мисија обезбедува

⁶² Ten Key Steps to Effective Succession Planning, William J. Rothwell, PhD, SPHR, http://www.halogensoftware.com/files/PDF/whitepapers/Ten_KeySteps_in_SuccessionPlanning.pdf.

⁶³ <http://web1.dhrm.virginia.gov/itech/talentmanagement/documents/SuccessionDevelopmentWhitepaper.pdf>.

организацијата да ги добие и развие најквалитетните луѓе преку грижа за нивните потреби, тековни и идни бизнис приоритети“. Процесот ги покрива сите клучни аспекти од работниот живот: селекција, развој, постојаност и редослед и управување со извршувањето на работите. Сепак, според многу практичари и теоретичари, управувањето со таленти е да се постават вистинските луѓе на вистински работни места, односно менаџмент заснован на компетентност.

Доброто управување со таленти, всушност, го создава најголемиот капитал на една организација – човечкиот капитал, кој, пак, се состои од знаење, вештини и креативни способности на човечкиот фактор на една организација.⁶⁴ Во современиот и напреден свет една од најважните предизвици на менаџерите е да се пронајдат, развијат и задржат талентите. Согласно на ова, постои вистинска војна во бизнис светот околу нив.

Клучните компоненти за успешно управување со таленти вклучуваат:

- високо познавање на тековните и идни бизнис-стратегии на организацијата;
- идентификација на клучните гапови помеѓу расположливиот капацитет со таленти на организацијата и талентите кои се потребни да □ донесат успех;
- изработка на квалитетен план за управување со таленти дизајниран на основа на гаповите кај талентите;
- поврзување на индивидуалните и тимски цели во заеднички цели и јасно прикажување на очекувањата и фидбек од управувањето со извршувањето на работите;
- развојот на талентите да биде во функција на развој на извршувањето како на тековните работи така и подготвеност за премин на следно ниво;
- фокусот не треба да биде ставен само на стратегијата за развивање на таленти, туку и на елементите кои се потребни истата да се реализира.

Како клучна активност во управувањето со таленти е евалуацијата на тековната состојба со постојано споредување на напредувањето на лицата со

⁶⁴Stewart, 1997; Bontis et al., 2002.

посебни капацитети – надарените лица од организацијата и изградување на т.н. карта на развојниот пат на секој поединец означен како талент.

3.7.1 Карактеристики на фазите на процесот на управување со таленти

Процесот на управувањето со таленти е составен од четири фази:

- Приоритизирање на управувањето со таленти кое се прави кога се поставуваат и испитуваат влијанијата на подобрувања преку рангирање на секој процес преку очекуваните влијанија на подобрување (тековна ситуација со планирана идна состојба) и одредување на вредноста на гапот;
- Развивање на карта на патеки на развој на организација – претставува планирани активности, ефекти од активностите поврзани со талентите и добиени ефекти, своевиден дневник за развој на таленти. Искуствата покажуваат дека патеките за развој на организацијата преку развој на талентите е процес во кој најголеми резултати се покажуваат преку мали чекори. Оваа карта треба да биде проследена со временски распоред.

3.7.2 Мотивација при управување со таленти

Мотивацијата при управувањето со развојот на таленти е од исклучителна важност поради многу причини од кои се издвојуваат три: мотивацијата помага при *постигнувањето уште подобри резултати* како за талентот така и за организацијата; клучна е при *развивањето и задржувањето на талентите* - човечкиот капитал.

Фактори на мотивација кај развивањето на таленти се:

- Обезбедување на перспективи за кариерен развој на талентот (унапредување);

- Создавање на клима и околина пријатна за извршување на работните обврски, соработка на работното место помеѓу талентите и останатите вработени;
- Давање на поголема автономија и контрола при креативноста и внесувањето на нови аспекти во нивната работа;
- Да не бидат ангажирани во прекувремена работа (смени, викенди или кратење на годишниот одмор и слободните денови);
- Да им се овозможи пристап до работното место и надвор од работното време исклучиво по нивна иницијатива, но за тоа да бидат соодветно наградени;
- Стимулирање со бенефиции материјални и нематеријални (повисока парична награда, да бидат добро платени и користење на повеќе слободни денови за годишен одмор и за лично образование, високо пензиско осигурување, обезбедување на сместување во колку е потребно, покривање на патни трошоци до и од работа, исплата на дневници и обезбедување на превоз во случај на патување);
- Одличен пристап и приоритет кон квалитетни обуки и развој, овозможување на развој на нивните квалификации преку стипендии и сл.;
- Вклучувањето на талентите во градењето политики на организацијата и стратешкото планирање;
- Инсистирање на добар однос од страна на менаџерите кон талентите;
- Обезбедување на флексибилно работно време и работа од дома, намалување на бројот на работни часови ако е потребно.

Но, најважно од сè при управувањето со развојот со таленти е да не се заборави дека мотивацијата произлегува од личните аспекти на личноста, но се одразува на работата во позитивна или негативна смисла.

3.7.3 Обем на процесот на управување со таленти

При секое управување на таленти најлесен начин за регрутирање и управување со таленти е претходното утврдување на работните места кои ќе бидат во фокусот на следење и за кои се развиваат талентите во човечки капитал. Обемот на процесот на управување никогаш не е фиксен, но диманична варијабила која е условена од претходно.

Во некои организации се издвојуваат клучните работни места (директори, раководители) и лицата кои ги извршуваат или се во најтесна работна врска со нив (асистенти).

Секако дека не смее да се симне од предвид дека во секоја организација постојат т.н. „заспани таленти“ односно, вработени за кои се немало информации дека се работи за таленти, но со текот на работата тие искажуваат натпросечен талент познат како способност. Ваквите таленти се посебно добредојдени и затоа е потребно многу да се внимава истите да не се пропуштат и да почнат да се поддржуваат и да имаат еднаков третман со другите таленти.

Исто така, праксата покажува дека некои таленти се губат, едноставно не ја покажуваат очекуваната способност. Тие треба постепено и по претходно извршени длабоки снимања и анализи да добијат третман на редовни вработени.

3.7.3.1 Лоцирањето на поединци со висок потенцијал

Претставува критична фаза каде постои најголемо затајување од страна на менаџерите на сектори и одделенија при идентификацијата на талентирани вработени.

Постојат повеќе практики за идентификација на таленти, на пример, некаде се следат лицата на одговорни менаџерски и технички позиции и се прави нивен профил кој се состои од мерења на успешноста во извршувањето на задачите и личните особини, додека во други случаи се набљудуваат неколку нивоа на

менаџерските структури и од нив се земаат 10% од најдобрите поединци, кои претставуваат таленти кои треба да се развијат во човечки капитал на организацијата. Процесот на идентификација е динамичен и подложен на постојана евалуација која е посебно важна за идниот трансфер на други најчесто повисоки работни места.

3.7.4 Кариера и планирање на кариера

Има два основни вида на кариерен развој и тоа: *кариерен развој насочен кон организацијата и кариерен развој насочен кон поединецот.*

Развојот на организацијата и на поединците не се исклучуваат меѓусебно, напротив, длабоко се поврзани и со меѓусебно влијание. Без инволвирање на организацијата за поттикнување на кариерата на вработените не би можеле да се постигнат очекуваните резултати и на организациско и на индивидуално ниво. Сепак, кариерниот развој насочен кон организацијата првенствено се однесува на градење на кариери на поединци во согласност со потребите на организацијата за развој. Од перспектива на организацијата, системот на планирање на кариери треба да го намали времето за пополнување на работни места, за успешна подготовка за пополнување на одредено работно време, вклучување на организационата политика во градењето на индивидуални кариери и обратно и вклучување на идентификуваниот човечки капитал во стратешките цели.

Во однос на планирање на кариера ориентирана кон индивидуата потребни се идентификација на потенцијалите, вештините и интересите на индивидуата, идентификација на тоа кои се неговите цели при градењето на кариера, обезбедување на најдобар почеток на кариерата на индивидуата, обезбедување на менторска или спонзорска помош и промоција на личен имиџ на индивидуата преку признавање на неговите постигнувања и обезбедување на внатрешни и надворешни можности за развивање на кариерата.

Развојот и планирањето на кариера е дел од управувањето со човечки ресурси – развој на човечките ресурси и има за цел да ги идентификува потребите, аспирациите и можностите за кариера на вработениот и истите да ги поддржи преку програмите за развој на човечките ресурси. Според Едгар Шен⁶⁵, планирањето на кариера е долгорочен процес на откривања преку кој вработениот полесно го развива својот концепт за работа како резултат на можностите за развој на кариера, потребите, мотивациите и аспирациите според сопствениот вредносен систем кој, исто така, подлежи на промени.

Овој процес бара извонредна систематичност и обемност при одредувањето на посакуваната кариера, имплементацијата на стратегии, самовреднување, анализа на можности и евалуација на резултати.

Според меѓународната експертка за развој на човечките ресурси д-р по менаџмент науки, Бианко – Матис, има неколку позначајни модели за планирање на кариера и тоа:

- Модел „можност и среќа“ – кој се засновува на среќата за укажана можност на вработениот да биде на право место во право време и да ја препознае случајната можност;
- Модел „организацијата знае најдобро“, кој се карактеризира со тоа што вработениот е преместуван од едно на друго работно место според потребите на организацијата;
- Модел „самоориентација“ – кој придава важност на индивидуите за да можат да се самоизградуваат во текот на нивната кариера притоа имајќи поддршка и асистенција од организацијата.

Организацијата има важна улога при самовреднувањето на вработениот да му помогне за да ги идентификува посакуваните цели и професионални очекувања, и, секако, да му обезбеди асистенција при самоевалуацијата кога треба да ја определи работната средина каде најмногу се наоѓа (работа на шалтер и со странки, канцелариска работа, консалтинг) и неговиот однос кон

⁶⁵ Schein, Edgar H. *Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century*. The Academy of Management Executive, ноември, 1996.

работата и одморот. Втор момент е проверување на реалноста, кога организацијата го запознава вработениот на кој начин се развиваат вештините и знаењето, можностите за напредување или трансфери на различни работни места.

3.7.4.1 Менување на природата на кариерите

Менувањето на природата на кариерите подразбира коренита промена и произлегува од личното согледување на поклопување на желбите и реалните субјективни и надворешни способности и ситуации. Овој процес коинцидира со развивање на кариерен пат кој ги опфаќа сите промени настанати по лична желба или под притисок на опкружувањето (пред сè, организацијата, семејството, можности за вработување и сл. економска присила и културолошко усогласување). Без разлика на актуелната ситуација, една индивидуа треба активно да биде вклучена во управувањето со својата кариера, пред сè, водена од можностите за напредување, подобар живот, *економска и психолошка гледна точка*.

Економската гледна точка на индивидуата е најосновниот мотив за промена на карактерот на работата и тоа поради: задоволување на најосновната егзистенција за себе и за својата фамилија, задоволување на потребите за материјална сигурност, интереси надвор од работата, развивање на алтернативни извори за егзистенција.

Психолошката гледна точка е од извонредна важност за душевна исполнетост и давање смисла на сопственото живеење. Оваа гледна точка е основата од каде се создава и развива мотивираноста, односно немотивираноста.

Промената на природата на кариерата може да се случи и под надворешно влијание, кога вработениот ќе се најде себеси многу подобро на место различно од она за кое тој се школувал, планирал кариера и слично. Тука организацијата е потребно посебно да застане зад вработениот без разлика дали тој бил талент или вработен бидејќи истиот може целосно да се дезориентира и поткликне при прифаќањето на стварноста, посебно ако таа не е добра. Организацијата е

потребно постепено да го поставува на местото за кое тој одговара повеќе и за кое и самиот се сложува дека е така. Праксата покажува дека промената на локацијата многу полесно се преживува отколку промената на природата на кариерата⁶⁶.

3.7.4.2 Кариерен развој насочен кон организацијата

Ваквиот развој на кариерата на поединецот е во функција на развојот на организацијата. Најчесто кариерата на поединецот поврзана со негова доедукација и обука внатре во организацијата и поддржувана од истата едновременно е кариера насочена за развој на организацијата. Претходно се утврдуваат потребите на организацијата од посебни профили на вработени и се анализираат постигнувањата на поединци (анализа и анализа на оценките, евалуациите од ефектите од обука и сл.) и по утврдувањето на поединци со посебни успеси истите се насочуваат во правец на потребите на организацијата. Потоа се праќаат на специјализации, семинари и други видови на едукација, се поддржуваат во нивните заложби за надградба на знаењата, но со обврска стекнатите нови развиени знаења и вештини да ги употребат внатре во организацијата.

3.7.4.3 Патеки на кариера

Основната цел на градењето на патеки на кариера, како дел од стратегијата за развој на човечките ресурси и човечкиот капитал, е поддршка на преодот на една индивидуа од школување во и низ работна сила. Патеките на кариера се интегрирани во програмите за развој на основните академски, технички и вештини за вработување. Преку посебни програми се обезбедува дополнително образование, тренинг, а потоа се поставува на работниот пазар со највисоки

⁶⁶Antoni, E.CAREER PLANNING PROCESS AND ITS ROLE, (2010) Annals of the University of Petroșani, Economics, 10(2). Стр. 13-22.

препораки. За градењето на патека на кариера постојат специјализирани за таа намена едукативни центри.

Но, поради бројните промени кои се манифестираат во животот на индивидуите и организациите, идејата за фиксна кариерна траекторија веќе е застарена и веќе многу малку ги планираат кариерите на долг план. Кариерите стануваат сè пократки и понестабилни, сигурното работно место е сè повеќе дел од секавањата на претходните генерации.

Младите луѓе очекуваат дека во текот на работниот век ќе променат неколку работни места и дека ќе учествуваат во повеќе проекти. Токму поради тоа сите образовни центри или организации предвидуваат преквалификации. Истите се нудат и преку работа.

3.7.5 Специфични прашања за кариерата на поединците

Како специфични прашања за развој на кариерата се сметаат еднаквите можности при развивање на кариера, родовата еднаквост, обезбедување на кариера и на лица со посебни потреби, или давање приоритет на лица од маргинализирани и социјално загрозувани лица, синдикалното здружување, едукацијата на поединецот надвор од организацијата и сл.

Четврти дел: Емпириско истражување

Емпирискиот дел од ова истражување има за цел да го надополни теоретскиот дел на истражувањето, но и да ја идентификува реалната ситуација со деловната комуникација во организациите кои беа дел од истражувањето.

Во истражувањето беа вклучени вкупно 60 вработени во Локалната самоуправа на Општина Штип од кои 15 раководители на одделенија и сектори и 45 вработени. Од нив, целосни одговори дадоа 12 менаџери и 40 вработени.

Анализата на одговорите следува подолу во ова поглавје.

4.1 Методологија на истражување

Методологијата на истражување е составена од теоретското и емпириско истражување. Теоретското истражување е надополнето и поткрепено со емпириското истражување, кое има за задача да ја покаже реалната тековна ситуација преку сондирање на ставовите на вработените и тоа две категории: менаџери (раководители на сектори и одделенија) и вработените. Нивните ставови по одредени прашања се користат за потврдување на хипотезите и поставување и развивање на тезите околу обуките и развојот на администрацијата во Локалната самоуправа во Општина Штип.

За образложување на методологијата на истражување најпрво е направено елаборирање и аргументирање на оправданоста на истражувањето, како и детектирање на предметот и целите на истражувањето.

Понатаму следува јасно поставување на хипотетичката рамка, анкетни прашања за нивно потврдување и за степенот на потврдување, како и образложување на техниките и методите за собирање, анализа и обработка на добиените податоци и резултати.

Заради заокружување на целиот процес на истражувањето во текот на подготовката на овој магистерски труд се користени повеќе основни и посебни методи. Најзначајни методи кои ќе бидат користени се: методите на анализа, анкета, компарација, статистика и други методи.

Анализата на научни теории се изврши врз основа на претходна научно-теоретска подготовка која вклучува евалуација на сите материјали кои се однесуваат на обуката и развојот на човечките ресурси на администрацијата на Локалната самоуправа на Општина Штип.

За да биде побогат емпирискиот дел, при пишувањето на овој труд се користени и доволен број на он-лајн бази на податоци, книги, списанија, извештаи, весници и слично за да може да се изврши компаративниот метод во однос на ЕУ нормите и стандардите.

Анкетата како метод се користеше преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања врз репрезентативен примерок од 60 испитаници - вработени лица во администрацијата на Локалната самоуправа на Општина Штип.

Врз основа на анкетата со раководителите на сектори и одделенија во администрацијата на Локалната самоуправа Штип, подобро се запознавме со актуелната состојба со обуката и развојот на вработените од аспект на оние кои се одговорни за планирање на обуките и развојот.

Со статистичката обработка на собраните податоци е овозможено нивно рангирање и прикажување преку табеларен и графички приказ, со цел да се обезбеди подетално изведување заклучоци од спроведеното практично истражување.

Истражувањето се заокружува со индиректна анализа, односно споредбена анализа, што како истражувачки методи се употребија да се утврдат законската, односно нормативна рамка која многу ги регулира и детерминира обуките во локалните самоуправи, а со тоа и во Локалната самоуправа на Општина Штип, стратешки документи и сл. Со споредбената анализа се воспоставија паралели помеѓу актуелната и посакуваната ситуација, потребите и постигнувањата. И, конечно, на основа на добиената споредба помеѓу добиените податоци од

теоретското и практичното истражување се формираа заклучоци во вид на насоки за развивање на ефективен модел за обуки и за развој на човечките ресурси во Локалната самоуправа, заснован како на научни претпоставки, но и на прагматични искуства.

4.2 Оправданост на истражувањето

Модернизираната администрација претставува предуслов за соодветно функционирање на државата. Со оглед на фактот што администрацијата на локалната самоуправа е клучна за успешно остварување на правата на граѓаните, потребно е таа да биде достоин сервисен центар за сите граѓани подеднакво и основната врска помеѓу граѓанинот и власта. Ова значи дека е потребно таа да биде добро обучена и во постојан развој на човечките ресурси во неа за да се постигне нејзината транспарентност, ефикасност, одговорност пред граѓаните и квалитет и квантитет во своето работење. Тоа може единствено да се постигне со развивање на квалитетен и обучен кадар, развиен според стандардите на ЕУ.

Општествената оправданост за проучувањето на администрацијата на локалната самоуправа од аспект на активностите во обуките и развојот се гледа во фактот што администрацијата на локалната самоуправа не е затворена организација која постои само за себе. Напротив, администрацијата на локалната самоуправа е потребно да биде динамична организација која е способна да се приспособува на современите општествено-економски односи во интерес на граѓаните.

4.3 Предмет и цел на истражувањето

Предмет на теоретското и емпириското истражување се вештините за интерно и екстерно деловно комуницирање, нивното значење и делотворност за остварувањето на организациските цели, како и начините на кои тие можат да се користат и постојано да се унапредуваат, развиваат и усовршуваат.

Цели на истражувањето се:

Целта на теоретското и емпириското истражување на оваа тематика е да се креира модел на приод кон обуките и развојот на човечките ресурси во Локалната самоуправа на Општина Штип.

Карактеристични цели се: да се направи споредба помеѓу теоријата и практиката, да се утврди актуелната состојба со обуката и развојот на човечките ресурси во Локалната самоуправа на Општина Штип, со посочување на недостатоците и постигнувањата во обуката и развојот на човечките ресурси и, конечно, да понуди конкретни насоки за подобрување и усовршување.

Како дополнување на општите цели на истражувањето, како посебни, оперативни задачи за остварување на целите на истражувањето се следните:

- Да се изврши увид во нормативниот и програмскиот дел на секторите и одделенијата дали е предвидена обука за подобро постигнување на организациските цели;
- Да се согледа значењето, улогата и корисноста на различните видови на обуката и развојот како на работната организација така и на вработените со крајна цел креирање на човечки капитал како начин за постигнување ефективна и ефикасна професионална и способна администрација која соработува и излегува во пресрет на потребите на граѓаните притоа меѓусебно соработувајќи и создавајќи конкурентска способност кон другите даватели на слични услуги;
- Да се согледаат различните фази во развојот на човечките ресурси и врската помеѓу обуките и другите видови на формално и неформално образование и стекнување на вештини и знаења, нивното значење и нивната важност и корист за развојот на концептите за развој на организации за учење и развивање на стратегии за развој на кариера на вработениот и човечки капитал во администрација на Локалната самоуправа во Штип;

- Да се согледаат надворешните и внатрешни предуслови и фактори на влијание, вклучително на нормативниот дел, врз развојот на човечките ресурси во Локалната самоуправа во Општина Штип;
- Да се согледаат бројните можности за обуки и развој на човечките ресурси како алатки за поефикасно пренесување на стратешки поставената визија и мисијата на Локалната самоуправа како сервис на граѓаните;
- Креирање модел на обуки и развој на човечките ресурси во Локалната самоуправа.

Со јасно дефинирање на предметот и целите и задачите на истражувањето се овозможува и јасно поставување на хипотетичката рамка со главните и помошните хипотези.

4.4 Хипотетичка рамка на емпириското истражување

Основната, односно генералната хипотеза се заснова на тврдењето дека обуките и развојот на човечките ресурси влијаат на развивање на ефективна администрација како сервис на граѓаните, но и како алатка за спроведување на политики и закони на локално ниво.

Притоа во предвид треба да се земат следните помошни хипотези:

Помошна хипотеза 1

Доколку во организацијата се извршува обука и развој може да се очекува поефективно извршување на задачите на вработените во локалната самоуправа.

Помошна хипотеза 2

Доколку дизајнирањето на обуките е во согласност со стратегиите развојните политики и приоритетите на организацијата и според актуелните потреби и работни искуства, тогаш ќе се одвива ефикасно извршување на работните задачи.

Помошна хипотеза 3

Доколку обуките се извршуваат правилно, ќе влијаат мотивациски и ќе создадат позитивни чувства на вработените кон работните места.

Помошна хипотеза 4

Доколку во организацијата постои правилно стратешко планирање и имплементирање на обуката и развојот на човечките ресурси, тогаш може да се очекува успешен развој на организацијата

Помошна хипотеза 5

Доколку во организацијата се воведат систем на организација на учење, тогаш тоа доведува до развој на човечкиот капитал на организацијата на повисоко стручно и културно ниво.

4.5 Користени методи при емпириското истражување

Истражувањето кое се спроведе во Локалната самоуправа на Општина Штип беше во функција за добивање на релевантна слика за начините на одржување на обуките, задоволството на вработените од обуките и обуките во функција како за развој на ефикасноста и ефективноста на работата на администрацијата, така и за индивидуалниот развој на вработените.

Резултатите добиени од истражувањето спроведено преку анкетирање беа во функција за понатамошни анализи на актуелната рутина која се спроведува во администрацијата во однос на обуките и развојот, детектирање на послабите страни од праксата за обука и модел за обука и развој поткрепен на научни основи.

Обработка на податоците кои се добиени во ова истражување се вршеше преку пресметување на χ^2 -тестот познат како Пирсонов коефициент на контингенција.

χ^2 -тестот најчесто се применува кога резултатите добиени во истражувањето можат да се изразат преку фреквенции. χ^2 -тестот претставува квадрирана разлика од збирот на очекуваните и добиените фреквенции.

Основната формула за пресметување е следна⁶⁷.

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_o)^2}{f_o}$$

f_i претставуваат добиените фреквенции од емпириското истражување,

f_o претставуваат очекуваните фреквенции според поставената хипотеза.

Вредноста на добиениот χ^2 се споредува со вредностите дадени во табела за одреден број на степени на слобода. Ако добиената вредност на χ^2 е поголема од вредноста во табелата на ниво на 5% веројатност, тогаш не се потврдува поставената хипотеза, а се потврдува работната хипотеза.

Вредноста на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 е 5,991.

Висината на поврзаност е добиена со помош на коефициентот на контингенција (C):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

Каде,

χ^2 = пресметана вредност за χ^2

N = вкупниот број на фреквенции.

Коефициентот на контингенција се движи помеѓу 0 и 1. Ако коефициентот е поблизу до 1, тогаш зависниот модалитет помеѓу испитуваните варијабли е висок.

Ако коефициентот е поблизу до 0, зависноста помеѓу испитуваните варијабли е слаба.

4.6 Обработка и анализа на собраните податоци

Истражувањето е спроведено во Локална самоуправа Општина Штип. Анкетните листи се пополнети од 12 менаџери и 40 вработени. Резултатите од спроведените анкети се прикажани во табеларен приказ со пресметан χ^2 – тест и анализа на добиените резултати.

Сумираните резултати се прикажани во табела 1.

⁶⁷ Мицески, Т. (2009) Здравствена статистика, УГД, Економски факултет, Штип.

Табела 1. Табеларен приказ на податоците добиени од истражувањето
 Table 1. Tabular summary of data obtained from the research

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
1. Дали во организацијата се вршаат обуки на вработените?	да	12	100	32	80
	не	0	0	7	17,5
	не знам	0	0	1	2,5
	вкупно	12	100%	40	100%
$\chi^2 = 22,222$					
2. Дали обуките на вработените придонесуваат за ефикасно извршување на задачите?	да	9	75	27	67,5
	не	0	0	7	17,5
	не знам	3	25	6	15
	вкупно	12	100%	40	100%
$\chi^2 = 20,395$					
3. Дали обуките се дизајниранари според професионалните потреби и според стратешките политики?	да	9	75	21	52,5
	не	3	25	13	32,5
	не знам	0	0	6	15
	вкупно	12	100%	40	100%
$\chi^2 = 19,949$					
4. Дали се организирани правилни обуки за вработените?	да	5	42	16	40
	не	0	0	15	37,5
	не знам	7	58	9	22,5
	вкупно	12	100%	40	100%
$\chi^2 = 53,204$					

5. Дали обуките придонесуваа за поголемо задоволство на вработените при нивно извршување на работа во организацијата?	да	7	58	25	62,5
	не	0	0	11	27,5
	не знам	5	42	4	10
	вкупно	12	100%	40	100
$\chi^2=47,360$					
6. Дали во организацијата се врши правилно формулирање на стратегијата за обуки и развој и се имплементира?	да	7	58	21	52,5
	не	4	33	9	22,5
	не знам	1	9	10	25
	вкупно	12	100%	40	100%
$\chi^2= 9,790$					
7. Дали сметате дека успешно се развивате како организација со оспособени кадри?	да	8	66	23	57,5
	не	1	9	11	27,5
	не знам	3	25	6	15
	вкупно	12	100%	40	100%
$\chi^2=12,462$					
8. Дали во организацијата има воведено систем на учење преку континуирано оспособување?	да	7	58	22	55
	не	2	17	11	27,5
	не знам	3	25	7	17,5
	вкупно	12	100%	40	100%
$\chi^2=3,881$					
9. Дали со континуирано оспособување се забележуваат позитивни промени во вашата управа?	да	8	67	22	55
	не	0	0	9	22,5
	не знам	4	33	9	22,5
	вкупно	12	100%	40	100%
$\chi^2 = 25,667$					

Првото прашање беше формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и општо гласи:

Дали во организацијата се вршаат обуки на вработените? Анкетираните лица заокружија еден од понудените одговори: да, не или не знам.

Добиените одговори се претставени во следната табела:

Табела 2 – Табеларен приказ на прашање бр.1
Table 2 – Tabular summary of obtained data on Question 1

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
1.Дали во организацијата се вршаат обуки на вработените?	да	12	100	32	80
	не	0	0	7	17,5
	не знам	0	0	1	2,5
	вкупно	12	100%	40	100%
$\chi^2 = 22,222$					

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по првото прашање е добиена вредност на χ^2 тест и вредност на коефициентот на контингенција како што е прикажано :

$$\chi^2 = 22,222 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,32$$

Значи, пресметаната вредност за χ^2 –тестот изнесува 22,222 што е поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991.

Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

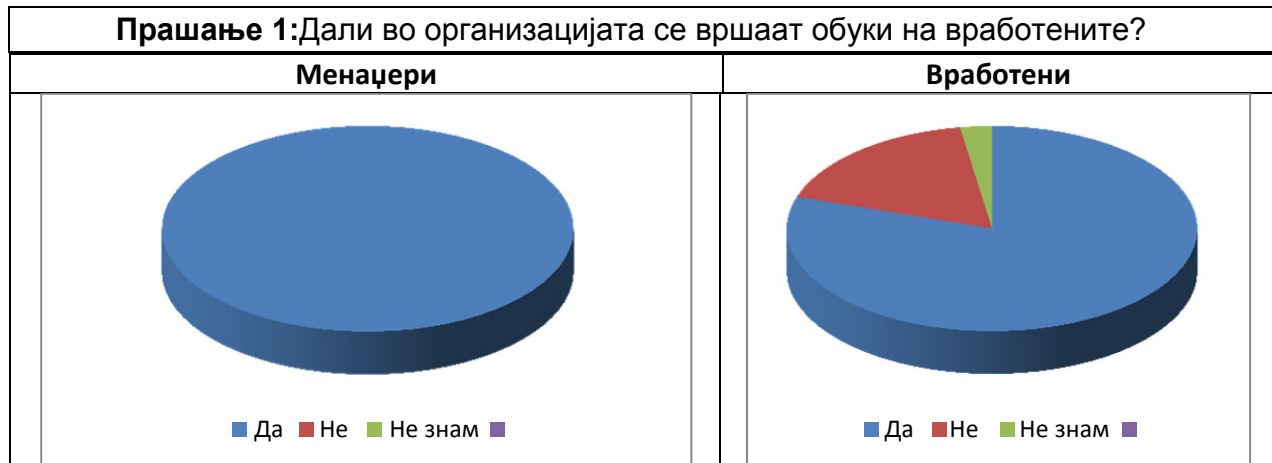
Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,32 што значи слаба поврзаност

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу одржувањето на обуки.

Додека сите менаџери (100%) сметаат дека во организацијата се одржува континуирана обука со вработените, сепак само 80% од анкетирани вработени мислат така, а додека 20% од нив одговориле со не или не знам.

Со ова целосно не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: *обуките и развојот на човечките ресурси влијаат на развивање на ефективна администрација како сервис на граѓаните, но и како алатка за спроведување на политики и закони на локално ниво* бидејќи исказите на анкетираниите менаџери и вработени не соодејствуваат, а, исто така, тоа го потврди и пресметаниот коефициент на χ^2 -тестот, ($\chi^2 = 22,222 > \chi^2_{0,05} = 5,991$) кој е поголем од теоретскиот.

Исто така, не се потврдува ни помошната хипотеза која гласеше: *Доколку во организацијата се извршува обука и развој, може да се очекува поефективно извршување на задачите на вработените во Локалната самоуправа.*



Графикон 1 - Графички приказ на табела 1
Graphic 1 – Answers on question No. 1

Од табеларниот приказ, пресметаните вредности за χ^2 -тестот и графичкиот приказ се заклучува дека е потребна поорганизирана обука на вработените во Локалната самоуправа.

На *второто* прашање кое гласеше: Дали обуките на вработените придонесуваат за ефикасно извршување на задачите, на истите понудени одговори табелата изгледаше вака: (табела.2)

Табела 3 – Табеларен приказ на одговорите по прашање бр2
Table 3 – Tabular summary of data on question 2

Прашање	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
2. Дали обуките на вработените придонесуваат за ефикасно извршување на задачите ?	да	9	75	27	67,5
	не	0	0	7	17,5
	не знам	3	25	6	15
	вкупно	12	100%	40	100%
$\chi^2 = 20,395$					

Во согласност со дадените одговори на испитаните менаџери и вработени по второто прашање, добиена вредност на χ^2 тест изнесува **20,395**.

$$\chi^2 = 20,395 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,34$$

Се гледа дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 20,395 што е поголема од табличната вредност.

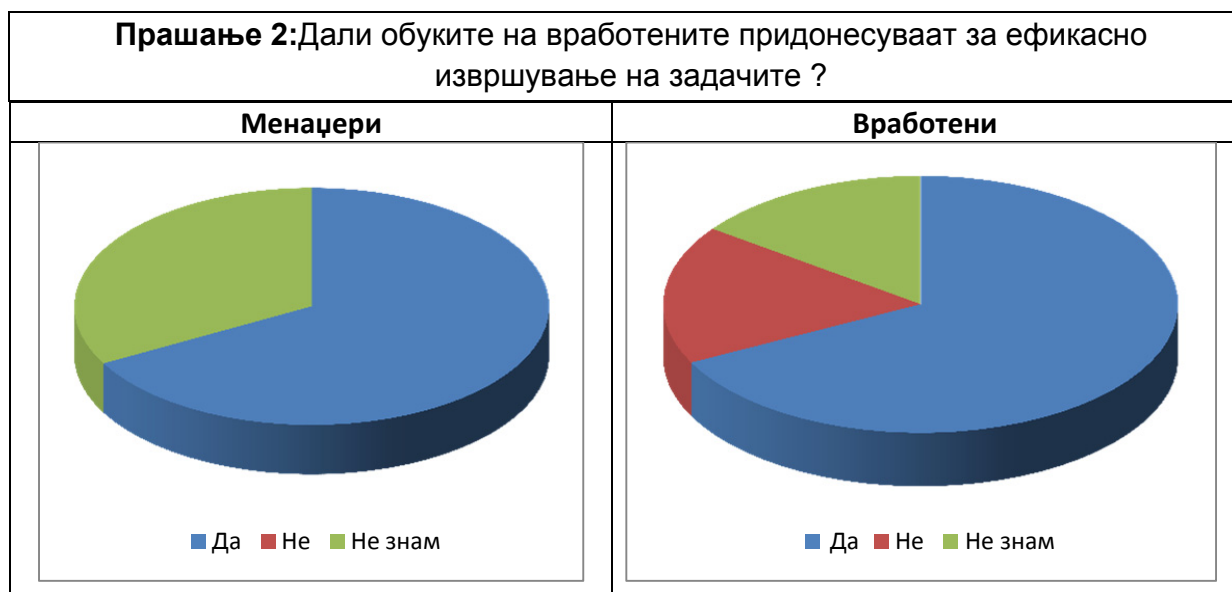
Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не соодејствуваат.

Исто така, и интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, искажан преку *коэффициентот на контингенција*, покажува слаба поврзаност ($C = 0,34$).

Додека 75% од менаџерите сметаат дека во организацијата се одржува континуирана обука со вработените, а додека процентот од анкетирани вработени е помал и изнесува 67,5 % дека се одржува континуирана обука, а додека 32,5 % од нив одговориле со не или не знам.

Со ова целосно не се потврдува поставената ни основната ни помошната хипотеза која гласеше: *Доколку во организацијата се извршува обука и развој може да се очекува поефективно извршување на задачите на вработените во Локалната самоуправа,*

Графичкиот приказ на добиените одговори на анкетирани раководители (менаџери) и вработени и илустративно покажува дека добиените одговори од менаџерите и вработените во целост не соодветствуваат со што и хипотезата во целост не се потврдува што ќе рече дека постои простор за креирање на поефикасен модел за обуки и развој.



Графикон 2 - Графички приказ на одговорите на прашање бр.2
Graphic 2 – Answers on question No. 2

Од вредностите претставени во табеларниот приказ, пресметаните вредности за χ^2 -тестот и графичкиот приказ, се заклучува дека се потребни обуки на вработените кои ќе придонесуваат за ефикасно извршување на задачите.

Третото прашање го одговараа и раководителите и вработените и гласеше: *Дали обуките се дизајнирани според професионалните потреби и според стратешките политики?* Понудените одговори беа: да, не и не знам. На истото одговорија 12 раководители и 40 вработени, а одговорите се прикажани во табела 4.

Табела 4 – Табеларен приказ на одговорите по прашање бр3
Table 4– Tabular summary of data on question 3

Прашање	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
3. Дали обуките се дизајнирани според професионалните потреби и според стратешките политики?	да	9	75	21	52,5
	не	3	25	13	32,5
	не знам	0	0	6	15
	вкупно	12	100%	40	100%
$\chi^2 = 19,949$					

Во согласност на дадените одговори на испитаните менаџери и вработени по третото прашање, добиена вредност на χ^2 тест изнесува **19,949**

$$\chi^2 = 19,949 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,31$$

Се гледа дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 19,949 што е поголема од табличната вредност.

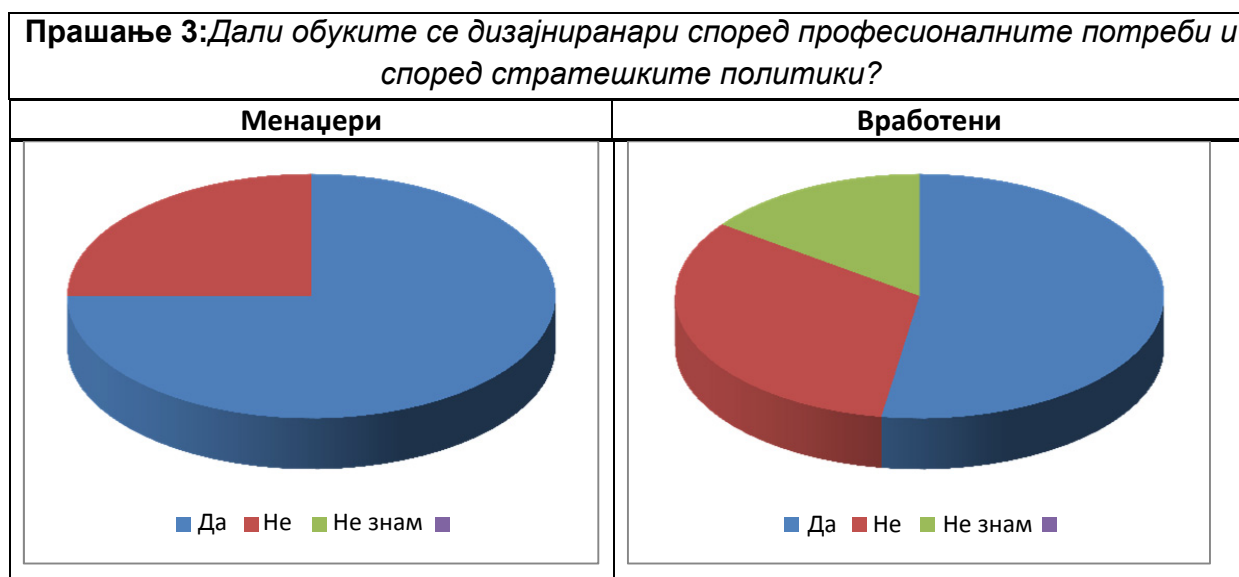
Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не соодејствуваат.

Исто така, и интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, искажан преку *коэффициентот на контингенција*, покажува слаба поврзаност ($C = 0,31$).

Од табеларниот приказ можеме да видиме дека менаџерите одговориле со 75% дека обуките се дизајнирани според професионалните потреби и според стратешките политики додека со не и не знам само 25%. За разлика од менаџерите, вработените имаат одговорено со 52,5% со да и 32,5% дале негативен одговор, со не знам одговориле 15%. Релативно високиот процент од 25% на раководителите (менаџерите) со не и не знам упатува дека еден дел од нив не учествувале во дизајнирањето на обуките и изготвувањето на листи на посетители на обуките. Кај вработените одговорите со не и не знам со вкупен процент од 47,5% е многу висок, што значи дека вработените имаат потреба од сериозно редизајнирање на обуките според нивните потреби. Овој индикатор, исто така, може да значи дека одбраните посетители на обуки, можеби, не се најсоодветни и дека при одредување на овие листи е потребен постудиозен и пристап втемелен на научни основи.

Со ова целосно не се потврдуваат ниту основната, ниту помошната хипотеза која гласеше: *Доколку дизајнирањето на обуките е во согласност со стратегиите, развојните политики и приоритетите на организацијата и според актуелните потреби и работни искуства, тогаш ќе се одвива ефикасно извршување на работните задачи.* Стратешките планирања и

развојните политики можат да се подобрат во однос на генерирање на дизајнирани обуки кои се прифатени од сите вработени како алатка за поефективно извршување на работните задачи, а со тоа и создавање на поефективна администрација со стекнати нови знаења и искуства. Одговорите на анкетираниите менаџери и вработени ќе ги прикажеме преку графичкиот приказ (слика ...):



Графикон 3 – Графички приказ на одговорите по прашање бр3
Graphic 3– Answers on question No. 3

Значи и од табелрниот приказ се гледаат разликите на одговорите на испитаните менаџери и вработени.

Четвртото прашање беше формулирано на следниот начин: *Дали се организирани правилни обуки за вработените?* Табеларниот приказ на одговорите на раководителите (менаџери) и вработените е прикажан на следниот начин:

Табела 5 – Табеларен приказ на одговорите по прашање бр 4
Table 5 – Tabular summary if data on question 4

Прашање	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
4. Дали се организирани правилни обуки за вработените?	да	5	42	16	40
	не	0	0	15	37,5
	не знам	7	58	9	22,5
	вкупно	12	100%	40	100%
X=53.204					

Во согласност со дадените одговори на испитаните менаџери и вработени по четвртото прашање, добиена вредност на χ^2 тест изнесува **53,204**.

$$\chi^2 = 53,204 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,46$$

Значи, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 53,204 што е поголема од табличната вредност која изнесува 5,991, коефициентот покажува умерена поврзаност бидејќи изнесува 0,46. Што значи, одговорите на менаџерите и вработените не соодејствуваат. Според табелата на анкетирани лица 42% од менаџерите и 40% од вработените сметаат дека се организираат правилни обуки додека со не знам 57% кај менаџерите и 22,5% кај вработените кај нив имаше и 37,5 кои одговориле со не.

Овој процент на неутрални одговори дадени од страна на вработените е највисок додека само 42% од менаџерите и 40% од вработените (со умерено соодејствување) не ја потврдува хипотезата за правилно организирани обуки.

Анкетните одговори упатуваат дека е потребен сериозен аналитички пристап во евалуацијата на реализираните обуки со вклучување на експерти за да може да се утврдат реалните потреби на вработените, а посебно на менаџерите, моделите и начинот на дизајнирање и организирање на обуки и да се подигне нивото на информирање на вработените за причините и целите на обуките кои се

организираат. Има и други фактори кои влијаат врз видувањето на обуките кои се реализираат кои пошироко ќе се елаборираат во анализата на тековните практики, проблеми и потреби на обуките и нивната рефлексija на развојот на администрацијата во Локалната самоуправа.



Графикон 4 –Графички приказ на одговорите по прашање бр 4
Graphic 4– Answers on question No. 4

И овде уште поизразено не се потврдуваат ниту основната ниту помошната хипотеза која гласи: *Доколку обуките се извршуваат правилно, ќе влијаат мотивациски и ќе создадат позитивни чувства на вработените кон работните места.*

Петтото прашање гласеше: *Дали обуките придонесуваат за поголемо задоволство на вработените при нивно обавување на работата во организацијата?* Одговорија 100% од анкетираниите од обете категории, Одговорите табеларно се прикажани во табела 6.

Табела 6 – Табеларен приказ на одговорите по прашање бр 5
Table 6 – Tabular summary if data on question 5

Прашање	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
5.Дали обуките придонесуваа за поголемо задоволство на вработените при нивно обавување на работата во организацијата?	да	7	58	25	62,5
	не	0	0	11	27,5
	не знам	5	42	4	10
	вкупно	12	100%	40	100
$\chi^2 = 47,360$					

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по петтото прашање е добиена вредност на χ^2 тест и вредност на коефициентот на контингенција како што е прикажано :

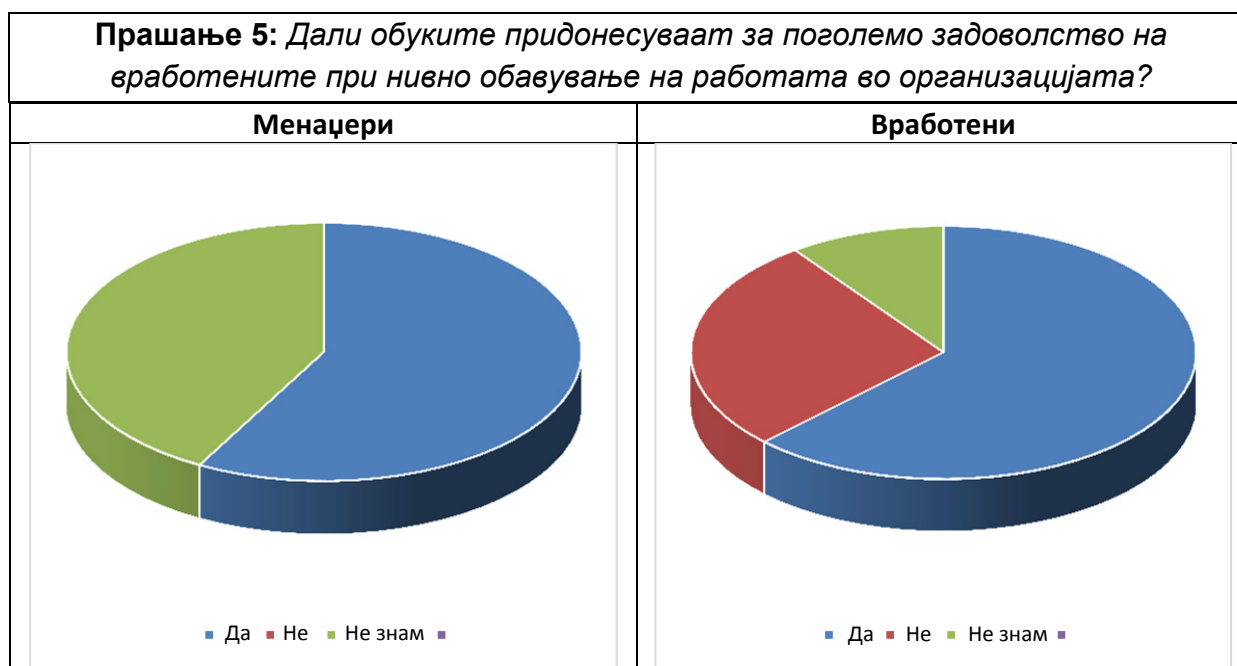
$$\chi^2 = 47,360 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,438$$

Значи, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 47,360 што е помала од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991. Коефициентот на контингенција изнесува 0,438 што значи умерена поврзаност.Табеларниот приказ покажува дека поголемиот број од менаџерите и вработените сметаат дека обуките придонесуваат за поголемо задоволство на вработените при нивното извршување на работа во организацијата, умерен број на вработените, односно 27,5 не го делат истото мислење. Постојат неутрални одговори и кај менаџерите и кај вработените без личен став кон тоа дали обуките даваат задоволство при извршувањето на тековните работи.

Доколку обуките предизвикуваат поголемо задоволство понатаму при обавувањето на работата, значи дека вработените, без разлика на која категорија припаѓаат, тогаш може да се зборува за организација на мотивирани вработени за понатамошно професионално надградување. Секако дека овие одговори се

очекувани со оглед на добиените одговори од претходните прашања и дека при анализата треба да се побараат модели на обуки кои можат да влеат чувство на ефикасност и ефективност на вработените и динамичен пристап кон професионалното развивање.



Графикон 5 –Графички приказ на одговорите по прашање бр 5
Graphic 5– Answers on question No. 5

Како заклучок при потврдувањето на главната и помошната хипотеза бр. 3: *Доколку обуките се извршуваат правилно, ќе влијаат мотивациски и ќе создадат позитивни чувства на вработените кон работните места,* може да се изведе следново: Ако спроведувањето на обуките се врши поправилно и тоа преку целиот циклус од дефинирање на потреба, актуелност и релевантност на содржините, таргетирани профили на вработени и избрани учесници, висока стручност и професионалност на изведувачите, може да се очекува иститите да бидат силен мотивациски фактор кој многу ќе ги промени односите на вработените кон своите работни задачи, а со тоа и климата во организацијата.

Шестото прашање се однесува на тоа дали во организација се врши правилно формулирање на стратегијата за обуки и развој и се имплементира. Добиените одговори се претставени табеларно на следниот начин:

Табела 7 – Табеларен приказ на одговорите по прашање бр 6
Table 7 – Tabular summary if data on question 6

Прашање	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
6. Дали во организација се врши правилно формулирање на стратегијата за обуки и развој и истата се имплементира?	да	7	58	21	52,5
	не	4	33	9	22,5
	не знам	1	9	10	25
	вкупно	12	100%	40	100%
$\chi^2 = 9,790$					

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по шестото прашање е добиена вредност на χ^2 тест и вредност на коефициентот на контингенција како што е прикажано:

$$\chi^2 = 9,790 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,216$$

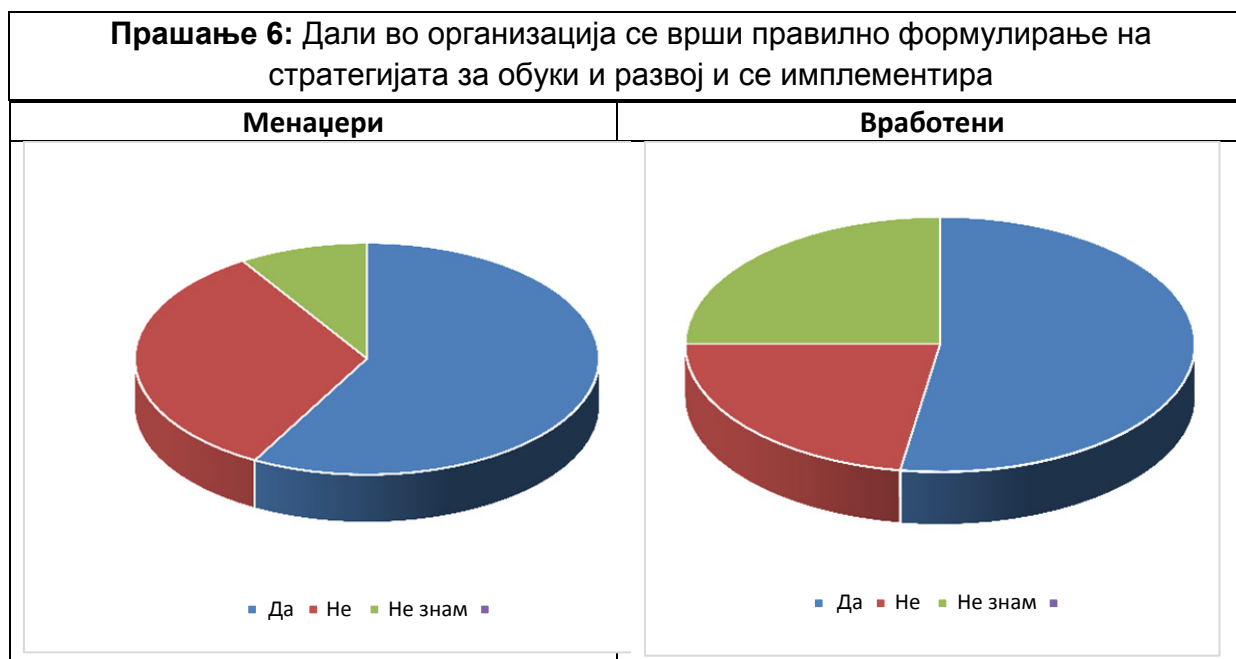
Се гледа дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува **9,790** што е поголема од табличната вредност.

Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не соодејствуваат. Коефициентот на контингенција покажува умерена поврзаност помеѓу испитаниците со вредност $C = 0,216$. Табеларниот приказ покажува дека 58% од менаџерите сметаат дека се врши правилно формулирање на стратешките планирања за обуки и развој и ваквото формулирање се имплементира, додека останатите 33% не се согласуваат и 9% со не знам. За разлика од менаџерите, вработените со 52,5% сметаат дека се врши правилно формулирање на стратегија, другите дале неутрален одговор и негативен што

упатува дека треба да се подобри стратешкото планирање на развојот, личен или на организацијата преку обуки. Подигањето на правилното планирање посебно е одговорност на менаџерите што упатува на сознанието дека самите менаџери сметаат дека е потребно подобрување на стратегиите за обуките и развојот.

И од графичкиот приказ на резултатите добиени на ова прашање не се во целост потврдуваат главната и помошната хипотеза бр.4 која гласи: *Доколку во организацијата постои правилно стратешко планирање и имплементирање на обуката и развојот на човечките ресурси, тогаш може да се очекува успешен развој на организацијата.*

Ваквиот став на двете групи анкетирани коинцидира со нецелосното потврдување на хипотезата бр.4.



Графикон 6 –Графички приказ на одговорите по прашање бр 6
Graphic 6– Answers on question No. 6

Од табеларниот и графичкиот приказ и пресметаниот χ^2 –тестот се изведува заклучок дека, сепак, нема правилно формулирање на развојните и

стратешки планирања и имплементација на обуките кои се круцијални за развојот на човечките ресурси и на ефективна и ефикасна администрација.

Седмото прашање гласеше: *Дали сметате дека успешно се развивате како организација со оспособени кадри?* Одговорија 100% од анкетираниите на начин како во табеларниот приказ што следува:

Табела 8 – Табеларен приказ на одговорите по прашање бр 7
Table 8 – Tabular summary of data on question 7

Прашање	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
7. Дали сметате дека успешно се развивате како организација со оспособени кадри?	да	8	66	23	57,5
	не	1	9	11	27,5
	не знам	3	25	6	15
	вкупно	12	100%	40	100%
$\chi^2 = 12,462$					

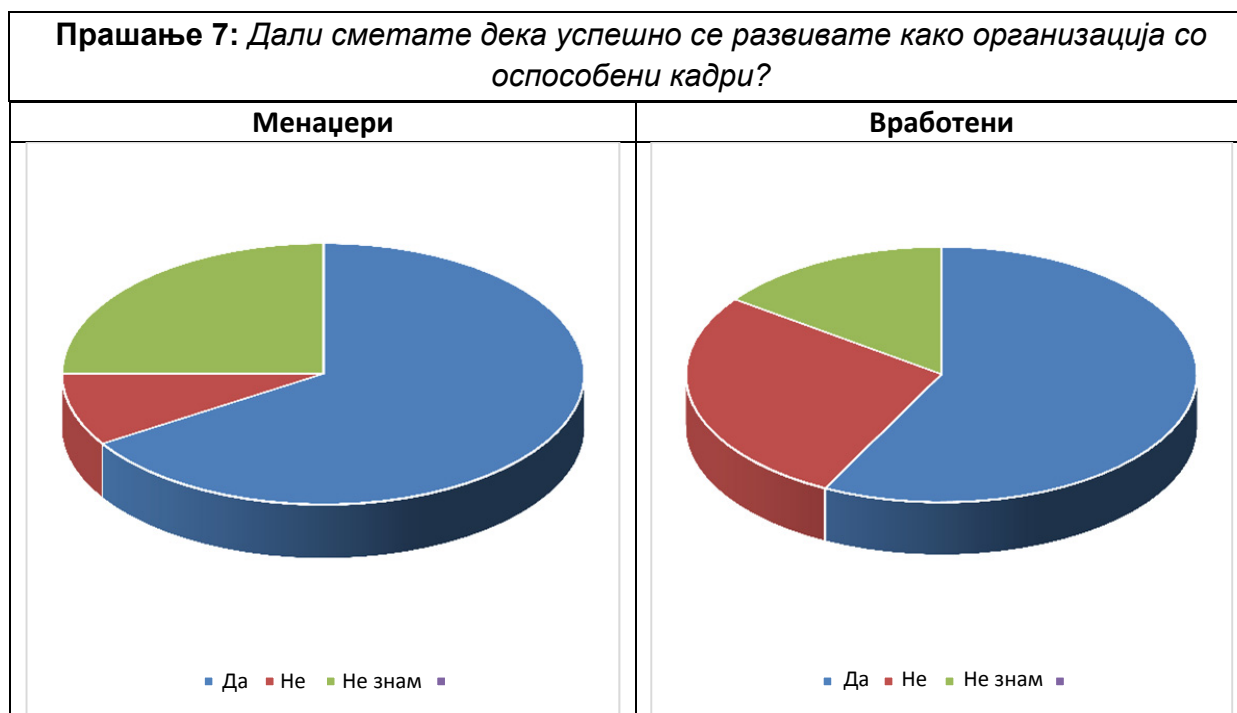
Според пресметките од нашите испитаници е добиена вредност на χ^2 тест и вредност на коефициентот на контингенција како што е прикажано:

$$\chi^2 = 12,462 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,242$$

Се гледа дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува **12,462** што е поголема од табличната вредност. И по ова прашање одговорите на менаџерите и вработените не соодејствуваат, но коефициентот на контингенција C е 0,242 што значи не постои некоја изразена поврзаност. Поголем дел од менаџерите 66% и вработените 57,5% сметаат дека се развиваат успешно со оспособени кадри. 27% вработени не сметаат така, додека нејасен одговор дале 25% менаџери и 15% вработени.

И кај двете групи не се во целост потврдуваат и главната и споредната хипотеза која гласеше: *Доколку во организацијата постои правилно стратешко планирање и имплементирање на обуката и развојот на човечките ресурси, тогаш може ли да се очекува успешен развој на организацијата.*



Графикон 7 –Графички приказ на одговорите по прашање бр 7
Graphic 7– Answers on question No. 7

Како заклучок по ова прашање може да се каже дека вработените се свесни дека обуките влијаат врз нивниот развој и врз развојот на организацијата, но и дека постои реален простор за подобрување на имплементацијата на обуките со нивно детално стратешко планирање, што покажува и самата пресметана вредност на χ^2 –тестот.

Оној дел на вработени кои не се уверени дека правилно испланираните обуки и нивната имплементација може да влијае врз развојот е потребно да бидат повеќе мотивирани за активен пристап во планирањето и извршувањето на

обуките, сепак, треба да бидат подобро информирани за можностите на обуки во организацијата.

На осмото прашање кое гласеше: *Дали во организацијата има воведено систем на учење преку континуирано оспособување?* На истите понудени одговори табелата изгледаше вака: (табела бр.9)

Табела 9 – Табеларен приказ на одговорите по прашање бр 8
Table 9 – Tabular summary if data on question 8

Прашање	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
8. Дали во организацијата има воведено систем на учење преку континуирано оспособување?	да	7	58	22	55
	не	2	17	11	27,5
	не знам	3	25	7	17,5
	вкупно	12	100%	40	100%
$\chi^2 = 3,881$					

Во согласност на дадените одговори на испитаните менаџери и вработени по осмото прашање, добиена вредност на χ^2 тест изнесува 3,881

$$\chi^2 = 3,881 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

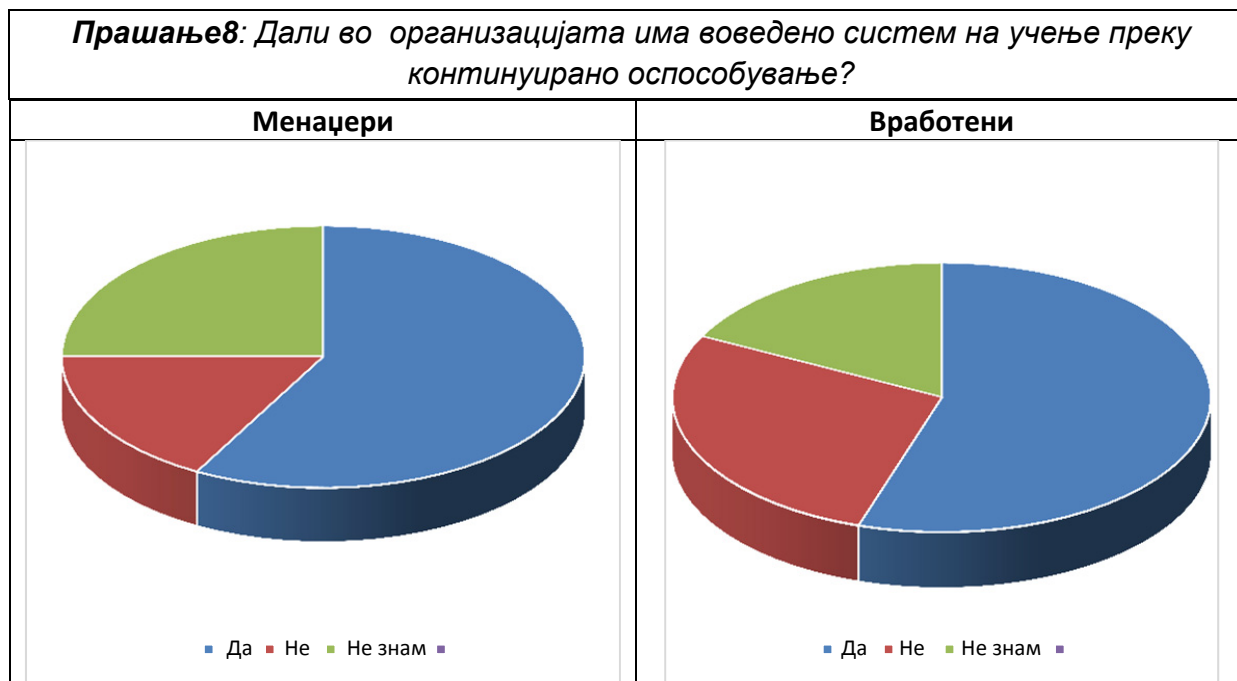
$$C = 0,138$$

Пресметаната вредност за χ^2 –тестот изнесува 3,881, коефициентот на контингенција $C = 0,138$, што значи слаба поврзаност. Од табелата се гледа дека испитаниците сметаат дека има воведено систем на учење преку континуирано оспособување, така велат менаџерите 58% и вработените 56%. Додека останатиот дел вработени 17,5 и 25% менаџери сметаат дека немаат. Еден дел од нив не дале одговор. Степенот на поврзаност е умерен.

Добиените мислења упатуваат на тоа дека и меѓу менаџерите и меѓу вработените не постои значително разидување во перцепцијата за постоење

систем на учење преку континуирано оспособување бидејќи се вршаат некои обуки.

Во овој случај се потврдуваат перцепцијата (она што го сакаат) испитаниците дека обуките и развојот на човечките ресурси влијаат на развивање на ефективна администрацијата како сервис на граѓаните, но и како алатка за спроведување на политики и закони на локално ниво, а, исто така, се потврдува и помошната хипотеза која гласеше: Доколку во организацијата се воведат систем на организација на учење, тогаш тоа доведува до развој на човечкиот капитал на организацијата на повисоко стручно и културно ниво, но доколку истото правилно се извршува.



Графикон 8 –Графички приказ на одговорите по прашање бр. 8
Graphic 8– Answers on question No. 8

Заклучокот може да биде дека е потребна поинтензивна едукација посебно на менаџерите околу системот на организација на учење што, пак, ќе се рефлектира и во поефикасното создавање на човечки капитал во организацијата

преку максимално искористување како на талентите, но и мотивацијата како дел од културата на организацијата.

Деветтото прашање беше формулирано како: *Дали со континуирано оспособување се забележуваат позитивни промени во вашата управа?*

Табеларниот приказ на испитаниците изгледаше вака:

Табела 10 – Табеларен приказ на одговорите по прашање бр 9
Table 10 - Tabular summary if data on question 9

Прашање	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
9.Дали со континуирано оспособување се забележуваат позитивни промени во вашата управа?	аа	8	67	22	55
	не	0	0	9	22,5
	не знам	4	33	9	22,5
	вкупно	12	100%	40	100%
$\chi^2 = 25,667$					

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по ова прашање е добиена вредност на χ^2 тест и вредност на коефициентот на контингенција како што е прикажано :

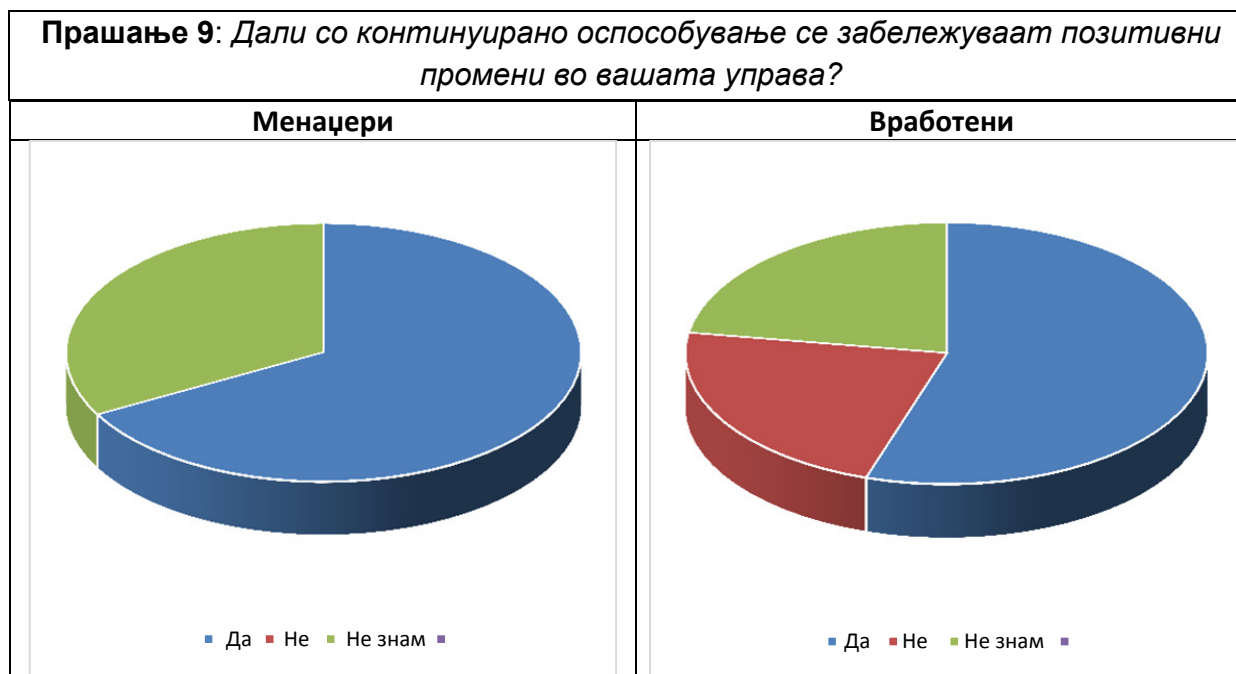
$$\chi^2 = 25,667 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,337$$

Значи, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 22,667 што е поголема од табличната вредност за χ^2 -тестот.

Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,33 што значи слаба поврзаност.



Графикон 9 –Графички приказ на одговорите по прашање бр. 9
Graphic 9– Answers on question No. 9

Одговорите на оваа прашање прават преседан со тоа што се потврдува и главната и помошната хипотеза бр.5 *Доколку во организацијата се воведат систем на организација на учење, тогаш тоа доведува до развој на човечкиот капитал на организацијата на повисоко стручно и културно ниво*, а со тоа се изразува разбирањето на вработените дека учењето е доживотен процес и само преку него може да се напредува на стручен и на организациски план. Ваквиот став на испитаниците може да биде заснован како на лични искуства, но и преку примери од други организации. Долгорочниот процес, сепак, дава резултати, а тоа е примено и прифатено од вработените.

Од опфатеното емпириско истражување со тоа и од табеларните и графичките прикази и пресметаната вредност на χ^2 -тестот, која скоро во сите одговори на прашањата беше поголема од табличната, освен во прашањето за оправданоста на *систем на учење преку континуирано оспособување што е и*

логика бидејќи сите вработени посакуваат правилна обука, се гледа дека не се исполнети ни главната ни помошните хипотези, што произлегува од несоодејствување на двете групи на испитаници.

Со тоа се потврдува нашето истражување за потребата од правилно изведување на обуката и развојот на човечките ресурси.

**Петти дел: Креирање на модел за стратешко планирање на обуки и развој
на човечките ресурси со делови на стратешки и тактички планови
потребни во Локалната самоуправа на Општина Штип**

(Креирање на модел на ефективни обуки и развој на човечките ресурси во
јавната администрација во Локалната самоуправа на Општина Штип)

**5.1 Анализа на состојбата со обуката и развојот на човечките ресурси во
Локалната самоуправа**

Управувањето со човечки ресурси е мошне комплексна внатрешна активност на локалната самоуправа која се поврзува со развивање на знаењето и вештините на вработените, квалитет, навременост и љубезност. А сето тоа го овозможува правилната обука. Добро обучените административци се тие кои создаваат предуслови за правење на пари во реалниот сектор, но, пред сè, и функционирање на власта како сервис и заштитник на граѓаните и имплементација на локалните политики.

Како основна карактеристика на работењето на локалната самоуправа со човечките ресурси е што таа мора да се стреми кон континуирана обука заснована врз современи и ефективни модели за подобрување на нивните знаења што, пак, ќе содејствуваат со потребите на корисниците на услугите.

Всушност, за подобро ефектуирање на човечките ресурси во локалната самоуправа во овие современи трендови на живеење мора да се има во предвид унапредувањето и редизајнирањето на секторите/одделенијата за човечки ресурси, кои ќе бидат директно одговорни за квалитетот и квантитетот на работата на персоналот. Ефикасноста и ефективноста на обуките најтесно зависи од нејзиниот стратешки аспект, од систематскиот пристап на организацијата кон нив, потоа од анализата на потребата за обука, темите и организациското ниво/сектор кој треба да биде вклучен. Анализата на потребата од обуки (АПО) се состои од анализата на организациско ниво, потребите на организацијата и на вработените (учење, стекнување на нови вештини, реорганизација), идентификацијата на влијанието на окружувањето врз

организацијата, технолошките промени, новите законски прописи и политики, ефективната во остварувањето на организациските цели, ресурсите (човечки и материјални) со кои организацијата располага за нивно реализирање и климата, односно поддршката за обука на вработените (поддршката од раководството, желбата на вработените да учествуваат на обуки, одговорноста за исходот, резултатите од обуките и сл.)

За спроведување на оваа анализа се користат следниве извори: организациски цели, визија, мисија и стратешки планови за развој на организацијата, стандардите за јавната администрација и нивната апликација во тековното работење, систематизациите по сектори и одделенија, очекувани пензионирања и нови вработувања, организациската клима (односите меѓу раководството и вработените, жалби од граѓаните, набљудување на однесувањето на вработените, ставовите на вработените и сл.); анализи на економичноста, продуктивноста и ефикасноста во работењето на организацијата; воведувањето нови технологии и опрема во организацијата; годишните извештаи од работата на организацијата и нејзините организациски облици и од анализата на ниво на работните места во врска со знаењата, потребното образование и вештините, односно компетенциите неопходни за работното место во насока на остварување на програмските цели на организацијата.

Анализата на индивидуално ниво обезбедува податоци за квалитетот на изведбата на работните задачи индивидуално, за секој вработен во организацијата, како и за потребите за обука на секој вработен по вид и области. Одредена обука може да биде долготрајна и вообичаено учесникот се стекнува со сертификат за одредени компетенции. Ваквите обуки чинат повеќе финансиски средства и затоа е потребно организацијата да обезбеди и поврат на вложеното. Помеѓу институцијата и вработениот кој е упатен на обуката во вакви случаи се склучува договор кој содржи одредби каде се објаснуваат правата и обврските на вработениот и на работодавачот во однос на покривањето на трошоците за обука, плаќањето на надоместоците за вработениот додека трае отсуство, задолжение за враќање и сл.

Од начелните согледувања и заклучоци кои произлегуваат од анализа на Националните правни акти, Стандардите за управување со човечки ресурси, стратегии и програми на секторите и одделенијата, правните акти на Локалната самоуправа во Општина Штип кои се однесуваат на обуките и стручните усовршувања како на менаџерите/раководители на различни нивоа, така и на вработените, можат да се изнесат неколку најважни: праксата во Локалната самоуправа не соодветствува во целост со стандардите и со пријавените потреби во програмите и дека е потребно поспешување на обуките при што како можност стои пристапот на користење на стручна помош на независни експерти како при планирањето на соодветни модели на обуки и развој на администрацијата, но и на развој на самото Одделение за човечки ресурси.

Како основен заклучок од анализата на документите и на резултатите од анкетата и како основа за вовед во креирањето на современ и соодветен модел на ефективен развој и обуки на човечките ресурси во локалната администрација, може да се посочи заедничката согласност на менаџерите и на вработените дека обуките и стручните оспособувања влијаат за подобрување на тековното работење.

Од спроведеното емпириско истражување со тоа и од табеларните и графичките прикази на резултатите од анкетањето на вработените во Локалната самоуправа во Општина Штип и пресметаната вредност на χ^2 -тестот, произлегува дека се гледа дека не се исполнети ниту главната ниту помошните хипотези, што произлегува од несодејствување на двете групи на испитаници која скоро во сите одговори на прашањата беше поголема од табличната вредност, освен во прашањето за оправданоста на систем на учење преку континуирано оспособување, што е и логика, бидејќи сите вработени се свесни за бенефитот од правилна соодветна обука.

Со тоа се потврдува нашето истражување за потребата од правилно стратешко планирање и изведување на обуката и развојот на човечките ресурси.

Резултатите од ова истражување во некои аспекти содејствуваат со согледувањата содржани во извештаите на Министерството за информатичко

општество и администрација, кое, пак, е одговорно за спроведување на генеричките обуки кои се предвидени со Националниот систем за координација на стручното оспособување и обука на државните службеници⁶⁸.

И како резиме може да се сублимира дека обуката и развојот на човечките ресурси во локалната самоуправа се есенцијални за подобрување на квалитативните аспекти на работата на административците. Важен предуслов за добро обучена администрација е методолошкиот и стратешкиот пристап во одредувањето и планирањето на професионалниот развој на административците што, пак, е во најтесна врска со соодветна подобрена логистичка поддршка, информираноста и објективна и стручна евалуација втемелена на научен пристап. Евалуацијата влијае како во одредувањето на учесниците на обуки, така и при оценувањето на работата на вработените.

5.2 Идентификување на потребите за обука и развој и креирање насоодветна програма за обуки во Локалната самоуправа

За да може да се пристапи кон креирање за развивање на ефективен и ефикасен модел на обуки најдиректно поврзани со развојот како на поединецот, така и на целокупната администрација, покрај анализата на тековната пракса и документи и анализата на анкетата, која најдиректно упатува на потребите за стручно усовршување на вработените во локалната администрација и, секако, стратешките насоки на Општина Штип.

Потребата претставува состојба на физичкиот или психичкиот недостаток и таа ги мотивира луѓето на однесување коешто ќе ја задоволи таа потреба, ќе го елиминира чувството на недостиг и ќе ја намали тензијата. Најпознатите теории на содржината се: Масловата теорија хиерархии на потребите, Алдерферовиот ERG модел, Меккилендовата теорија на потребите и Херцберговата теорија на два фактора.

⁶⁸Националниот систем за координација на стручното оспособување и обука на државните службеници (Национален систем) од 03.03.2011 година.

Организирањето на успешна обука на вработените претпоставува дека најнапред се идентификуваат потребите за обука. *Идентификувањето на потребите за обука е процес којшто покажува дали обуката на вработените воопшто е потребна и треба да даде одговори на следните прашања: Кој има потребна од обуката? Која е целта на обуката? Како обуката ги поддржува организационите цели?*

Идентификацијата на потребите не е едноставен и брз чин туку систематско следење на вработените, нивните ефикасност и потреби и, секако, втемелување на планирањето и изведувањето на обуките врз научни пристапи.

Имплементирањето на Стандардите за управување со човечките ресурси кои, пак, во себе ги содржат стандардите во Европскиот заеднички административен простор, исто така, е од извонредно значење за развој на човечките ресурси на администрацијата во јавниот и државниот сектор. Истите најчесто се јавуваат во самостојна форма, а поголема група од нив се вградени во соодветните законски и подзаконски акти, а многу малку се реализираат со политики. Зошто не треба да се обликуваат според потребите на тековните политики и тековните интереси? Затоа што и самиот збор „стандард“ прикажува ситуација која е во најголем дел прифатена како критериум, односно мерка за оптимално прифатливи резултати за квалитет и квантитет. Обично, политиките се тие кои треба да ги уважуваат стандардите и да ги вткајуваат во законските нормативи.

Самото емпириско истражување ги воочува директните потреби на вработените од правилна континуирана обука, а со тоа и креирање на соодветна модел - програма за обука на човечките ресурси за локалната самоуправа.

За развој на човечките ресурси како основни и круцијални потреби можат да се издвојат:

Обуката на вработените треба да биде во најтесна врска со останатите активности на менаџментот на човечките ресурси и како таква треба да е одговорност на менаџерите, а во постојана соработка со Одделението за човечки ресурси и другите сектори и одделенија. На пример, функцијата на планирање на

човекови ресурси го идентификува бројот на вработени и вештините преку регрутирањето и селекцијата, се идентификуваат и лоцираат поединците со потребни способности за соодветните работни места внатре во компанијата. Потоа, информациите од планот за човекови ресурси и за новопримените вработени претставуваат неопходен инпут за дефинирање на содржината на потребната обука за нововработените. Високите стандарди за *селекција* на кандидатите во согласност со барањата за обука, од една страна, како и *ефикасните програми за обука* внатре во организацијата, од друга страна, можат да ја намалат потребата за нови регрутирања на високостручни профили паралелно на тоа развивајќи сопствен човечки капитал. Оценувањето на *перформансите на вработените* претставува врска помеѓу активностите за обука на вработените и останатите активности на менаџментот на човечките ресурси.

Евалуацијата и оценувањето на перформансите после извршување на обуката е единствен метод за проверка на квалитетот на обуката и градење на оценка. Обуката на вработените може да биде клучен инструмент во процесот на промената на организационата култура. Самата обука треба да има **јасно дефинирани цел, очекувања и оправданост**, односно во краток рок да се елиминира кој било дефицит на перформансите од страната на вработените. Обуката во најдобар случај ги задоволува како потребите на организацијата, така и индивидуалните потреби на вработените. **Обуката или тренингот на вработените** треба да подразбира промени во специфичните знаења, способности, вештини, ставови или однесување на вработените со цел да се подготват за поквалитетно извршување на сегашната работа.

Обуката, пред сè се засновува на потреба од усвојување на нови знаења и вештини, односно потреба од учење. **Учењето** е потреба на секој вработен без разлика на степенот на образование и години на искуство. Тоа предизвикува позитивна квалитативна и квантитативна промена во позитивна смисла - подобрување на перформансите и способностите на луѓето, а со тоа и промена, односно унапредување на човечките способности, знаења и однесувања на организацијата во целост.

Перформансите и способностите коишто претставуваат резултат на учењето (вербални информации, интелектуална способност, моторни способности, ставови и конгнитивни стратегии) се опишуваат во следната табела:

Табела 1. Резултати од учењето⁶⁹
Tabular 1 Results of the learning

Форма на резултатите на учење	Опис на способноста	Пример
Вербални информации – причини, имиња, специјализирани знаења и сл. коишто на вработените им се неопходни на нивното работно место	Да се повтори или опише запаметената информација	Да се наведат три причини на почитувања на сигурносните процедури
Интелектуални способности – концепти и принципи неопходни за решавање на проблемите, изработка на производи и сл.	Примена на генерализирани концепти и принципи во решавањето на проблемите	Изработка на компјутерски програми во склад со потребите на купувачите
Моторички способности – координација на личните движења	Извршување на физички активности прецизно и на време	Пукање од пушка и перманентно погодување на мала подвижна мета
Ставови – Комбинација на верувања (конгнитивни компоненти) и чувства (афективни компоненти) коишто го предиспонираат поединецот да се однесува на одреден начин (намера).	Избор на индивидуална насока на активностите	Да се одлучи да одговори на сета пошта пристигната во последните 2 часа
Конгнитивни стратегии – го регулираат процесот на учење, за да се однесуваат на одлуката на поединецот за тоа кои информации се важни, како да се запаметат и како да се реши проблемот.	Управување со начинот на размислувањата од неког друг и во процесот на учење	Селективна употреба на три различни стратегии за да се дијагностицира дефект на моторот

⁶⁹Извор: Gagne, R.M., Medsker, K.L., 1996, The Conditions of Learning, Fort Worth, TX:Harcourt-Brace.

За да се оправда потребата од учење, потребно е тоа да биде: **оперативно**, односно треба да се земат во предвид многуте надворешни влијанија, односно искусно поврзување на претходно однесување и неговите последици, односно споредување на ситуација пред и по учењето, односно обуката. Ваквиот пристап е од исклучителна важност при самовреднувањето и вреднувањето на резултатите на другите.

Понатаму, со цел учењето да биде ефективно, потребно е да се развива **мотивацијата за учење** што се постигнува преку примена на **социјалното учење**, засновано на учење и вештини преку директни искуства позитивни или негативни и подигање на нивото на информираност.

Кариерата како цел на секој вработен се темели токму врз мотивацијата⁷⁰ и способноста тој да може да учи на овие начини, односно на сопствените искуства и на основа на искуствата на другите.

Важна импликација на теоријата на потребите од обуки на вработените е содржана во фактот дека на вработените треба да им се даде можност за **избор на програми** за обука коишто ќе ги посетуваат.

Кога на вработените им е дадена слобода да бираат програма за обука или, пак, да имаат поголем избор на обуки, се зголемува нивната мотивација за учество во обуките и учење.

Со цел да се постигне **баланс помеѓу потребите и очекувањата**, при развивањето на модел се наложува да се работи со вработените да се насочуваат да имаат реални очекувања од истите.

Извршеното истражување упатува токму на очекувањата на вработените како многу важен фактор. Теориите на очекувањата упатуваат дека вработените очекуваат дека вложувањето на напор при учењето треба да донесе позитивни последици. **Валенцата** – односно вредноста на резултатот треба да биде соодветно на вложениот напор и посакувани последици.

⁷⁰Vroom, V.H., 1964, Work and Motivation, New York: John Wiley.

Извори на информации за потребите од обуки - При идентификувањето на потребите за обука на вработените, професионалните кадри вработени во Секторот за човечки ресурси, користат голем број на методи (начини) за собирање на податоци, како што се: пребарување на досиејата на вработените, индивидуални интервјуа, прашалници, пишани тестови, набљудување, анализа на работата, тестови за перформанси итн.

Кога се идентификуваат потребите за обука на поголеми групи на вработени, тогаш најсоодветен метод е прашалникот. Кога се планира обука на вработените кои треба да бидат унапредени или преместени на ново работно место, тогаш идентификувањето на потребата за обука е нешто покомплексно.

Како што секој вработен има свои потреби, така и организацијата има потреби. Под **потреби на организацијата** се подразбира остварување на работните цели во краток и долг период и евентуални трендови кои би биле можни. Основното поаѓалиште е работната стратегија на организацијата.⁷¹ На индивидуално ниво, идентификувањето на потребите за обука може да се врши на два начина: врз основа на јазот помеѓу постоечките перформанси и стандардите или врз основа на јазот којшто постои помеѓу постоечките способности и знаењата за извршување на конкретна работна задача. Во првиот случај се идентификуваат потребите за обука, а во другиот потребите за развој.

Идентификацијата на потребите на работното место е дел од потребите на организацијата, но може, исто така, да биде дел од потребите на вработените и се врши преку анализа на систематизацијата на организацијата и потребите од специфични знаења и стандардите што се потребни да се исполнети за да се обавуваат работните задачи поврзани со специфични знаења.

Резултатите од направеното истражување ја потврдуваат потребата од правилно информирање и обработка на информациите, кои треба секогаш да бидат двонасочни, односно повратни.

⁷¹ Noe, R.A., 2000, Employee Training & Development, 2nd edition, McGraw-Hill, стр. 52.

Повратната информација е последна врска во моделот којашто се добива од окружувањето и којашто ја содржи оценката во одговорот на рецепторот. Повратна информација на рецепторот може да му даде друга особина или, пак, таа е резултат на рецепторовите воочувања на ефектите на неговите активности⁷². Ако повратната информација е позитивна, тоа ќе го зајакне чувството дека однесувањето е посакувано и ќе доведе до негово меморирање во долгорочната меморија за да се користи во слични ситуации.

5.3. Избор и имплементација (прифаќање и спроведување) на програмата за обука и развој на човечките ресурси во локалната самоуправа

Изборот, креирањето и имплементацијата на соодветен модел на програми за обуки како дел од програмата за развој на човечки ресурси во локалната самоуправа се изведува на основа на претходно утврдување и примена на научен пристап, процедура, утврдување на работните компетенции потреби и очекувања на целните групи, видовите на вештини и знаење потребни за развој на организацијата, стандарди и етички норми, методите на пренесување на вештини и знаења на вештините кои треба да се развијат, што треба да се постигне со нив и имплементаторите на програмата (обучувачи).

Сепак, изборот на обуката и развојот на човечките ресурси, а со тоа и на развојот на организацијата најмногу се базира на работните компетенции кои во овој случај не се потреба, туку фактор кој може да биде променлив. Ние во овој случај се задржуваме на веќе утврдени работни компетенции низ утврден процес, а кои можат да се третираат како проблем, предмет, цел и очекувани резултати.

⁷²Gagne, R.M., Medsker, K.L., 1996, *The Conditions of Learning*, Fort Worth, TX: Harcourt-Brace; isto taka vidi Howell, W.C., Cooke, N.J., 1991, "Training the Human Information Processor: A Rivew of CognitiveModels" vo I.L. Godstein and associates (eds.), *Training and Developmnet of Organizatins*, San Francisco: Jossey-Bass:121-182.

*Работните компетенции*⁷³ се уникатна комбинација на знаење, вештини и однесувања на луѓето во врска со нивното работење. Тие, во суштина, се збир на сè она што го знаеме и што имаме цел да го знаеме (теоретско), како го правиме она што го знаеме (вештини/ практика) и кога го правиме она што го знаеме како постапуваме (однесување).

Анализата и прецизната идентификација на работните компетенции⁷⁴ бараат посебно внимание со оглед на нивното влијание и применливост. Тие можат да се применат во сите функции на управувањето, а посебно во развојот на човечките ресурси и организацијата, градењето на кариера и сл. Се употребуваат при:

- регрутација на вработени,
- обука и развој на вработените,
- следење и наградување на работењето и
- развој на кариерата на вработените.

Работните компетенции се делат на: **генерички** (општи) и **специфични**. *Генеричките компетенции* се идентични за поголема група вработени, додека, пак, *специфичните* се поврзани со определено работно место.

Генерички (општи) работни компетенции се:

- анализирање и решавање проблеми (идентификување на клучни факти при комплексни теми и развивање креативни и практични решенија);
- комуникација (јасна и прецизна, усна и писмена);

⁷³ http://icsc.un.org/resources/hrpd/hrm/ICSC_hrm_eng.pdf.

⁷⁴ Francisco Nunes Luis Martins Henrique Duarte, COMPETENCY MANAGEMENT IN EU PUBLIC ADMINISTRATIONS, Survey commissioned by the Portuguese EU-Presidency –EUPAN - Human Resources Working Group, December, 2007.
https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/moderner_arbeitgeber/personalentwicklung/international/dokumente/Study_Competency_Management_EU_PAs.pdf.

- испорачување квалитет и резултати (преземање лична одговорност и иницијативи за извршување на работата со високи стандарди на квалитет во рамки на воспоставените процедури);

- учење и развој (развивање и подобрување на личните вештини и знаења за организацијата и за околината);

- приоритизирање и организирање (приоритизирање на најважните задачи, флексибилно работење и ефикасно организирање на својот обем на работа);

- работење со други (кооперативна работа во тимови во организацијата и надвор од неа и почитување на разликите меѓу луѓето).

Специфичните компетенции претставуваат работни компетенции кои се потребни за едно работно место или за мала група работни места. Тие се специфични карактеристики кои се потребни за квалитетно извршување на работните задачи поврзани со конкретно работно место.

И покрај тоа што има разлика меѓу општите и специфичните работни компетенции, тие имаат една заедничка цел, а тоа е да помогнат во една организација во вистинско време, вистинските извршители да бидат избрани и оспособени за да бидат поставени на вистинските работни места.

Компетентен однос кон учењето и развојот во една организација може да се прикаже преку рамка на модели на компетентен однос кон учењето, обуката и развојот и тоа: основен, среден и напреден модел.

Без да се одредат работните компетенции од аспект на обуки и развој, моделот за обуки кој ќе се прифати ќе биде површен, а неговата апликација нема да ги даде предвидените резултати и нема да одговори на нејзината намена односно цел, потреби и очекувања.

Табела бр.2 Рамка на степени и модели на компетентен однос за креирање на модели на обука и очекувани резултати преку учење.⁷⁵

Tabular 2: The levels and competence models' frame in the processes of development the training and evaluation of the expected learning results

УЧЕЊЕ, ОБУКА И РАЗВОЈ		
НАПРЕДНО	СРЕДНО	ОСНОВНО
1. ИНИЦИРАЊЕ НА КУЛТУРА И АТМОСФЕРА ЗА УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ ВО ИНСТИТУЦИЈАТА	1. ПОДДРЖУВАЊЕ НА АТМОСФЕРАТА И ПОДГОТВЕНОСТА ЗА УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ	1. ИНИЦИЈАТИВНОСТ И ПОДГОТВЕНОСТ ЗА ЛИЧЕН РАЗВОЈ
2. ПОВРЗУВАЊЕ НА ПЛАНОВИТЕ ЗА УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ СО СТРАТЕШКИТЕ ПРИОРИТЕТИ НА ИНСТИТУЦИЈАТА, РАБОТНИОТ ПЛАН И ПРИОРИТЕТИТЕ НА СЕКТОРОТ/ОДДЕЛЕНИЕТО	2. КОРИСТИЊЕ НА СТЕКНАТОТО ЗНАЕЊЕ И ИСКУСТВО ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА РАБОТАТА	2. СЕ УЧИ ОД ИСКУСТВОТО ОД ОБУКАТА, ОД СОРАБОТНИЦИТЕ И СЕ ПРИМЕНУВА ВО РАБОТАТА
3. ИНИЦИРАЊЕ НА ВАЖНОСТА ОД УЧЕЊЕТО И РАЗВОЈОТ И СПОДЕЛУВАЊЕ НА ИСКУСТВАТА ВО СВОЈАТА РАБОТНА СРЕДИНА	3. ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА СОПСТВЕНИТЕ ПОТРЕБИ ЗА ОБУКА И РАЗВОЈ И ПОВРЗУВАЊЕ СО СТРАТЕШКИТЕ ЦЕЛИ НА ИНСТИТУЦИЈАТА	3. СЕ БАРААТ НОВИ ИЗВОРИ НА ИНФОРМАЦИИ И РАЗЛИЧНИ ПРИСТАПИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ЛИЧНОТО ЗНАЕЊЕ
4. ПОЗИТИВНОСТ КОН ИНИЦИЈАТИВИТЕ ЗА ПРОМЕНИ ВО ИНСТИТУЦИЈАТА И НА ВРАБОТЕНИТЕ, ПОДДРШКА ЗА УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ ВО И НАДВОР ОД РАБОТНОТО МЕСТО	4. ПОЗИТИВНО РЕАГИРАЊЕ И ПОДГОТВЕНОСТ ЗА ПРИФАЌАЊЕ НА ИНИЦИЈАТИВИТЕ ЗА ПРОМЕНА	4. СЕ ПРИФАЌА ПРОМЕНАТА, БАРА НОВИ ИЗВОРИ НА ИНФОРМАЦИИ/ИДЕИ И РАЗЛИЧНИ ПРИСТАПИ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ЗНАЕЊЕТО
5. ОБЈЕКТИВНОСТ И САМОКРИТИЧНОСТ-ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПОТРЕБИТЕ ЗА УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ		5. АКТИВНО УЧЕСТВО НА ОБУКИТЕ, ВКЛУЧИТЕЛНО И ОБУКАТА ПРЕКУ РАБОТА И ЕЛЕКТРОНСКО УЧЕЊЕ
6. ПРЕКУ РЕДОВНО СЛЕДЕЊЕ НА РАБОТАТА ГИ ИДЕНТИФИКУВА ОБЛАСТИТЕ КАДЕ Е ПОТРЕБНО РАЗВИВАЊЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА СВОИТЕ ВРАБОТЕНИ		6. СПОДЕЛУВАЊЕ НА СТЕКНАТОТО ЗНАЕЊЕ СО КОЛЕГИТЕ И НЕГОВА ПРИМЕНА ВО СЕКОЈДНЕВНОТО РАБОТЕЊЕ
7. ОЦЕНУВАЊЕ НА ЕФЕКТИТЕ ОД ОБУКИТЕ ПРЕКУ РЕДОВНО СЛЕДЕЊЕ НА РАБОТАТА		7. САМОКРИТИЧНОСТ ПРИ ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА СОПСТВЕНИТЕ ПОТРЕБИ ЗА УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ

⁷⁵ Извор: Министерство за информатичко општество и администрација, Стандарди за обуките и развојот на јавната администрација, 2014.

Работните компетенции посебно се однесуваат и на Одделението за човечки ресурси. Со поголеми работни компетенции Одделението ќе придонесе за развој на моделите за обука и развој и на ефектите од нив.

Во науката постојат повеќе модели⁷⁶ за обука на вработените според работните задачи од кои најсоодветни во јавната администрација можат да бидат **функционалниот** или т.н. **факултативен модел** кој се темели на претпоставката дека дека вработените се специјализираат според одредени области на знаења и способности, односно групирање според специфичните функционални области за обука. Плановите на активности се прават во секое одделение, односно сектор, поодделно експерти се вработени во одделенијата и во термин кој е договорен со експертите. Недостатоци на овој модел се: понудената обука не се засновува врз искусствените и применливите рутини на групата за која се организира обуката, потоа експертите од секторите и одделенијата да не поседуваат потребно ниво на експертиза која е потребна за обука на потребните знаења и вештини, и конечно, несоодветната програма за обука да генерира негативен став кон обуките. Консултациите на експертите – предавачи на обуките со целната група и ревизијата и прилагодување на понудениот план за обука се начини да се избегнат недостатоците на овој модел.

Следен модел кој може да се примени самостојно или во комбинација на друг модел на програма за обука во работата на јавната администрација е т.н. **модел на виртуелна организација на обука**.

Особеностите на овој модел се:

- 1) *вработените* (а не компанијата) се одговорни за учењето,
- 2) *најефикасен начин на учење* е на работното место, а не во училиница,
- 3) за преобразување на стекнатите знаења во подобри перформанси критичен фактор е *односот помеѓу вработените и нивните непосредни раководители*, а не помеѓу вработените и тренерот.

⁷⁶London, M., 1994, Managing the Training Enterprise, San Francisco: Jossey-Bass; исто така Laird, D., 1985, Approaches to Training and Development, 2nd ed, Boston: Addison-Wesley.

Иако овој модел е свртен кон корисниците на производи, во овој случај на услуги и квалитетот, во последно време, со зајакнувањето на компетативните квалитети на јавната администрација наспроти слични даватели на услуги (приватни консалтинг агенции и сл.) ваквите обуки треба да станат модел на обуки со силно истакнат фактор на развој како на поединецот, така и на организацијата.

Карактеристики се: градење на стратешки правец (секое одделение, односно сектор е потребно да им ги објасни на вработените јасно дефинираните организациски цели), формирање на препознатлив и успешен дизајн на производот во форма на испорачана услуга, стекнување на искуство за структурна прилагодливост, навремена, квалитетна и задоволителна испорака на услугите кон граѓаните и одговорност за резултатите. Потребно е да се истакне дека при ваквите обуки и менаџерите, исто така, се дел од обуките што може да се посочи како приоритет при дизајнирањето на обуките. Исто така, при ваквите обуки степенот на одговорност е поголем отколку кај традиционалните обуки. Сепак, најзначајна разлика помеѓу традиционалните обуки и овој модел е во структуралната поставеност.

Како резиме на ваквите обуки може да се посочи истакнувањето на одговорноста како на вработените кои имаат обврска да ги усвојат и применат стекнатите знаења и вештини, така и на менаџерите кои се одговорни на најдобар начин да обезбедат услови за примена на новите знаења. Преку следниот табеларен приказ може најјасно да се види поставената паралела помеѓу традиционалниот простор за обуки и моделот на виртуелната организација за обука.

Табела 3. Паралелен приказ на виртуелната-тренинг организација и традиционалниот тренинг сектор.⁷⁷

Tabular 3: Paralels between the virtual training organization and traditional training sector

Традиционален тренинг сектор	Виртуелна тренинг организација
Стратегиска насока	
Стратегиските цели или воопшто не се или се мошне широко дефинирани	Широко се комуницира, јасна е дефинираната мисија
Учесниците на тренингот се единствена целна група	Ја препознава сегментираноста на својата целна група
Понудата е ограничена со однапред дефинирани пакети на тренингот	Обезбедува тренинзи прилагодени на потребите на целните групи
Континуираност во одржување на веќе надминатите тренинзи	Го разбира животниот циклус на производот
Понудата е организирана преку одредени курсеви	Ја организира понудата спрема компетентностите
Пробува тренингот да го направи задолжителен	Конкурира за интерни посетители
Дизајн на производот	
Се потпира на ригидната методологија во дизајнот на програмата за тренинг	Користи споредување (benzmarking) и други иновативни стратегии за брз развој на програмата за тренинг
Ги гледа тренерите како некој којшто ги има потребните материјали	Ги гледа тренерите како стратешки партнери

⁷⁷ Табелата е преземена од Мицевски, Трајко, Управување со човечки ресурси.

Структурни карактеристики	
Вработува тренери кои имаат улога на инструктор во текот на тренингот	Вработува стручњаци кои имаат улога на интерни консултанти и менаџери на проектот
Функционира со фиксниот број на вработени	Користи ресурси за различни области
Се потпира во главно на вработени во одделението за тренинг при дефинирањето на понудата на тренингот	Во дефинирањето на понудата на тренинг ги консултира линиските менаџери
Испорака на производите	
Ја дистрибуира листата на курсевите	Ја нуди листата на опции за учење
Нуди тренинг курсеви според однапред фиксиран распоред на утврдената локација	Го одржува тренингот во организацијата
Одговорност за резултатите	
Организацијата е одговорна за управување со развојот на вработените	Поединците во организацијата треба да преземат одговорност за сопствениот развој
Работата е завршена со завршувањето на курсот	Обезбедува следење на работата за да ја провери примената на наученото
Инструкторите имаат клучна улога во поттикнувањето на учењето	Менаџерите имаат клучна улога во поттикнувањето на учењето
Основен извор на повратни информации е мислењето за одржаниот тренинг	Ги оценува стратешките ефекти на тренингот и резултатите на оперативното ниво
Широко и непосредно ги дефинира резултатите од тренингот	Гарантира дека тренингот ќе доведе до унапредување на перформансите

Моделот на менторство е, исто така, применлив посебно кај обуките на средниот и високиот корпус на менаџери во јавните служби. Менторството треба

да биде ефективна алатка која има огромно влијание врз професионалниот развој на вработените особено во јавниот сектор.

Овој метод е многу ефикасен во однос на трошоците за пренесување на експертиза и вештини меѓу вработените. Истиот е двонасочен кон менторираното лице и кон менторот. На менторираното лице му помага да се стекне со знаење, воедно помагајќи на менторот да се стекне со нова перспектива или да научи како да ги советува и развива вработените.

За успешен модел на менторство потребно е јасно дефинирана потреба од менторство, примена на стандардизирани критериуми кој може да биде ментор, а кој менторирано лице, и конечно, менторството да има своја структура. Менторот не може да биде раководно лице, лице кое е хиерархиски на пониско работно место, но со соодветни работни компетенции или колега од ист ранг. Значајна поента е дека менторот е неопходно да поседува искуство или различна перспектива која може да му ја понуди на менторираното лице и истите да може да ги сподели со менторираното лице. Овој модел на учење во нашиот случај е посебно ретко применуван, а има многу простор да се искористи за развој на администрацијата во Општина Штип.

За разлика од другите модели за обуки, ваквиот вид може да се изведува постојано, а неговиот импакт да биде од подеднаква важност како за кариерата на поединецот, така и за развојот на организацијата и трансформацијата од човечки ресурси во човечки капитал.

Еден од најсовремените модели на извршување на обука со фокусот на учењето на целата организација е **организацијата на учење**, односно целата организација да биде ориентирана кон перманентно учење. За да се идентификува и имплементира ваков вид на организацијата на учење, потребно е да се имаат во предвид следните карактеристики преку кои организацијата на учење функционира. Организацијата учи преку учење на индивидуалците, но индивидуалното учење не значи дека организацијата учи. Охрабрувањето на вработените да учат внатре во организацијата и, секако, размената на информации за наученото помеѓу нив се најглавните нејзини белези. Крис

Аргирис, еден од најпознатите теоретичари на организацијата на учење, вели: „Индивидуи во организацијата кои знаат како да учат самите од себе не креираат услови за организација која учи. Учењето сè уште е приватна сопственост сè до оној момент кога тие научат како да го трансферираат индивидуалното во знаење на организацијата. Преку размената на знаења, комбинирањето на знаења во организацијата се добива колективно знаење кое е поголемо од најголемото знаење на поединецот. Јадрото на организацијата на учење е токму стекнувањето на знаење и знаење како да се сподели и пренесе на други“.⁷⁸

Генерирање на нови знаења, систематско критичко мислење, развивање на култура на учење и како да се споделува знаењето како појдовна точка за наградување и развивање на кариера, слобода на дискусија и флексибилност и прагматичност, испробување на нови модели и сл. се особености на овој модел на перманентно учење и десиминација на различни знаења.

Моделот на обука познат како **учење на работното место** е, исто така, модел кој може да се применува по утврдена потреба, а за него е потребно да се знае дека суштината на моделот е дека учењето се одвива преку учење од друг колега (модел) за кој вработениот смета дека има кредибилитет и големо знаење.

Согласно на ваквите пристапи при учењето и на напредната технологија постои потреба за поинтензивно воведување на т.н. мултимедијални обуки, односно осовременување на техничката изведба на обуките преку користење на видеа, интернет, интранет и сл. Ваквиот вид на обуки многу ретко се организираат самостојно, но сè повеќе како средства при изведување на други модели на обука.

Најсличен модел на учењето на работното место е моделот на ротација на работните места кој најчесто се употребува за обука на високи менаџери. Оваа обука може да се применува како метод кај сите други обуки и во организацијата на учење. Ротацијата на работните места е обука на една личност најчесто во технолошкиот и менаџментскиот ланец на работи и одговорности.

⁷⁸. Argiris, K, Učiti pametne ljude kako da uče, 1998 London.

5.4 Континуирано следење и евалуација на програмата за обука и развој на човечките ресурси во локалната самоуправа

Со цел да се постигне ефективност со спроведувањето на обука, истата треба континуирано да се следи и да се оценува на кои области им се посветува најмногу внимание за да се утврди соодветноста и оправданоста на програмата на обука во однос на работните задолженија. Истражувачката куќа IRS (Leaders in Employment Intelligence) спровела истражување со цел да се утврдат работните задолженија на единиците за управување со човечки ресурси, потребното време за нивна реализација, како и нивната значајност за работната организација.⁷⁹ Истражувањето било спроведено во јавниот и во реалниот сектор во ЕУ, а, пред сè, во фокусот ги имало секторите за човечки ресурси како директно одговорни за развојот на човечките ресурси. Резултатите покажале дека, генерално, за активностите кои се од поголема важност процентуално се троши помалку време. На пример, секторите за човечки ресурси најголемо време трошеле за спроведување на вработување, односно 27,3% од работното време, а според вредноста на значење оваа активност е проценета со 16,8% важност за развојот на организацијата. Според оваа истражувачка куќа, процентуалната важност за човечките ресурси е распоредена така што платите и бенефициите се тие кои се од позначителна важност во однос на другите мерки (односно стимулирање и мотивација), со 19,4%, а на нив се посветува околу 12% од вкупното работно време беше поразително сознание за Европскиот заеднички административен простор, наспроти сите нивни декларативни заложби.

Од ова може да се извлече еден поопшт заклучок дека за да се изврши правилна евалуација на правилната идентификација и креирање на ефикасен и ефективен модел на обуки и развојни можности, потребно е да се постават стандарди за одделни сегменти на управувањето и развојот на човечките ресурси во јавната администрација, а обуката да се гледа како алатка за постигнување на целта.

⁷⁹www.irsonline.co.uk.

Евалуацијата и оценувањето на обуката и обучените не е едноставен процес. Во современата пракса во ЕУ посебно се изведуваат обуки за евалуатори, а обучените лица се примаат со примарно занимање „евалуатор“. Позната е максимата дека честопати е потребно огромно искуство и знаење за да се постави прашањето отколку да се одговори на него. Во наши услови најдобар модел би бил во колку за евалуатори се обучат вработени како најдобра опција е тие да бидат вработени во одделенијата/сектори за човечки ресурси.

Со евалуацијата се постигнува утврдување/мерење на квалитетот, бенефитот и ефектите од обуката и дали истите се пропорционалните вложени средства.

Целите на евалуацијата можат да бидат различни: утврдување на предностите и недостатоците на обуката, дали се соодветни со целите на потребите од учење (индивидуални или организациски, оценување на окружувањето и посебно како цел на евалуацијата треба да биде трансферот на знаења. Применливоста на стекнатите знаења, направените трошоци и изборот на најдобри обуки, исто така, претставуваат цели на евалуацијата.

Има два вида на евалуација: евалуација насочена кон стекнување со знаења за унапредување на методите, техниките, содржините и логистичките аспекти на обуката и евалуација на обуките насочена кон оценување на стекнатите знаења и квалитетот на трансферот на истите. Од овој вид на евалуација, исто така, се очекува да обезбеди информации за степенот на промена на вработениот во текот на извршувањето на тековните работи (промена во однесување, мотивација и задоволство, дисиминација на знаења и употребливост на стекнати знаења и вештини од страна на организацијата). Овој вид на евалуација не е еднократен акт, туку подолгорочен процес составен од синџир на мерења.

Како методи на евалуацијата се употребуваат: опсервацијата, споредбата, мерењето и испитувањето.

За квалитетно мерење преку евалуацијата потребно е примена на стандардни критериуми. Покрај стандардите на работната компетенција и етиката во примената на наученото, кои се постојани критериуми, други стандардни критериуми се: мерење на наученото, реакција на посетителите на обуката, однесувањето во текот на обуката и резултатите по обуката.

Најпознати критериуми се т.н. Киркпатрикови критериуми за евалуација на обуката.

Табела 4. Киркпатрикови критериуми за евалуација на обука⁸⁰

Tabular 4 Kirckpatrick criterias for training evaluation

Ниво	Критериуми	Фокус
1.	реакции	задоволство на посетителите од тренингот
2.	учење	усвојување на знаења, вештини, ставови, однесувања
3.	однесување	подобрување на однесувањето на работа
4.	резултати	работни резултати кои посетителот ги остварува

Со оглед на тоа што во научниот свет постојат подвоени мислења околу овие критериуми поради нивната тесна рамка на истражување, во поново време за евалуацијата на обука се користат следниве критериуми:

- **Знаење**, односно се мери степенот на усвоеност на содржината на обуката (техники, факти, процеси или процедури кои биле предмет на обуката). При ова, исто така, се мери степенот на оспособеност на посетителите да градат одлуки и ставови и начинот на нивна оспособеност на пренесување на стекнатото знаење на нивните колеги).

⁸⁰ Преземено од Трајко Мицески, Управување со човечки ресурси, УГД Штип, Економски факултет

- *Ставови и мотивација* – преку набљудување се мерат реакциите на посетителите на обуката кон содржината на обуките, начинот на пренесување на содржината и логистичката организација. Во овој корпус на мерења се истражува и самокритичноста, односно се бара од посетителите сами да изградат став кон сопствената активност на обуките и новостекнатото знаење/вештини и ставовите кон релевантноста на содржината за тековната работа или за градењето на кариера.

- *Резултатите* предмет на евалуација се подолгорочен процес (обично однапред се одредува период од – до, во кој се мери промената во резултатите како на вработените, но и на резултатите на организацијата).

- *Трошоците* – еден од критериумите на проценка на успешност и оправданост на програмата за обука се трошоците, односно дали постигнатите резултати се еквивалентни на направените трошоци.

За да се утврди дали една програма за обуки е успешна, исто така, се воспоставува евалуација за употребените критериуми на оценка/суд/став.

Најосновни критериуми кои треба да ги задоволи една евалуација се: дали евалуацијата дава точна проценка на обуката, дали го утврдува степенот на релевантност и дали евалуацијата ја утврдува сигурноста т.е. постојаноста на критериуми со кои во одреден период можат да се мерат резултатите и истите да бидат соодветни на мерливите резултати постигнати со работата.

Како заклучок на овој дел е дека за да се креира правилна програма за обука потребно е да се исполнат повеќе предуслови втемелени на теоретско знаење и резултати од истражување, точно одредени потреби на целните групи за кои е намената обуката, утврдување на потребата од знаење, предметот и видот на обуката. Моделот на обука, методите и техниките се успешни само тогаш кога се прилагодуваат на јасно идентификуваните потреби, цели и очекувања. Програмата за обуки на организацијата, најчесто, треба да вклучува различни модели на обука, за кои претходно е извршена соодветна евалуација на ефектите од моделот кој се планира да се примени. Ефектите од обуката треба да обезбедат професионален развој на вработениот, група вработени и, секако, на

организацијата. Информираноста и повратните информации добиени од евалуациските прашалници од вработените преку кои се создава за мислењето на целната група за квалитетот на обуката (логистика, програма, предавачи, интерактивност, користење на современа технологија итн.) и преку следење на ефектите од обуката (задоволството, мотивираноста за натамошно учење, подобрување на квалитетот на извршување на работните должности и најважно од сè, научените способности на посетителите на обука да го споделат и пренесат наученото на нивните колеги).

Развојот на организацијата зависи од стратешкиот пристап на развивање на човечките ресурси во човечки капитал на организацијата. Кариерата и поддршката на организацијата на таленти и вработените во администрацијата кои посебно се истакнуваат со своите знаења и способности се двигател на развојот на администрацијата во локалната администрација во Општина Штип.

5.5 Формулирање и постојано унапредување на Моделот за зајакнување на системот за обука и развој на човечките ресурси во локалната самоуправа

Моделот за зајакнување на системот за обуки и развој на човечките ресурси во локалната самоуправа треба да биде стратешка цел и задача како на локалната администрација во целост, така и на секторите и одделенијата во општината, а со координација на Одделението за човечки ресурси.

При формулирањето на програмата за обуки потребно е да се има во предвид сè она што претходно е наведено. Моделот за зајакнување на воспоставениот систем на обуки треба да биде отворен и динамичен кон примена на различни модели, модули, методи и техники, теоретски издржливи и апликативно можни и оправдани. Анализата на евалуации од претходни слични и сродни обуки, потребата од нив, целите и очекуваните резултати, вложените средства за нивна реализација и постигнатото со нив е солидна основа за добивање на насоки при изборот на моделот.

Излегувањето од класичното клише за обуки (предавања и малку интерактивност) и вклучување на нови методи, техники и технологии за учење и вештини при обучувањето на вработените може да се применува како при генерички потреби, така и кога постојат специфични содржини за кои е потребно дополнително знаење. Наученото од обуките и ефектите од наученото, применување на истото во работата треба да биде основа за развој како на поединецот, така и на организацијата во целост.

Мотивирачкиот фактор е извонредно важен за правилно формулирање на модел на обука и истиот може да се постигне со вклучување на вработените при идентификацијата на нивните потреби и интереси и формулирањето на програмите за обука и учење. На тој начин се стимулира интересот за самообразованието на вработените кое на правилен начин ќе го споделат со другите колеги.

Информирањето и повратните информации, опфаќањето на најразлични категории на вработени (менаџери на сектори и одделенија), талентирани вработени, вработени со искуство или нововработените е со повеќекратен ефект:

- им дава информации на менаџерите (раководителите) за потребите и ефектите од обуките,
- овозможува да се има увид во позитивни или негативни искуства и соработка помеѓу менаџерите и вработените,
- создава чувство на задоволство и вклученост на вработените во синџирот на стратешко планирање во организацијата и
- придонесува за правилен избор на кариерни патеки на вработените и за развој на организацијата во целост.

ОБУКА И РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЛОКАЛНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО ОПШТИНА ШТИП

- магистерски труд –

Заклучок

Основната цел на развојот во јавната администрација и обуките како основна алатка за негово постигнување е да се поттикне и подобри работата на вработените во правец на подигање на професионалноста во работата и во давањето на квалитетни јавни сервиси за граѓаните.

За постигнување на таа цел потребни се: сериозен аналитички пристап, теоретско познавање на материјата, стратешки пристап и прифаќање на стандарди и модели на развојот на јавните администрации во земјите кои се одликуваат со значителен квалитет и постигнување во развојот на јавните администрации како на национално, така и на локално ниво.

Трудот има за цел да даде пресек на праксата и теориите за развој и обуки на човечките ресурси со фокус на обуката и развојот на јавната администрација од аспект на локалната јавна администрација.

Првиот дел содржи погледи кон јавната администрација, при што на почетокот ги содржи дефинициите на тоа што е локална самоуправа, што е јавна администрација, дефиниции на јавните и државни службеници според законската регулатива во Република Македонија. Исто така, во овој дел се дефинираат термините човечки ресурси, обуките и развој на човечките ресурси. Човечки ресурси претставуваат ресурси кои се засновуваат на знаење, вештини и мотивација на луѓето, односно вработените. *Развојот на човечките ресурси* се дефинира како процес на зајакнување на капацитетите кај вработените преку поддршка на напредните капацитети кои би можеле да ги искористат за

подобрување како на своите квалитети, така и на животот на своите фамилии, организации, заедницата и на целото општество. Тие се условени и се мерат преку четири фактора: производство, подобрување на способностите, искуство и предност во знаењето. Со цел да се добие слика на развојот на јавната администрација во овој дел се прикажува историскиот развој на теориите поврзани со јавната администрација. Заедничко на сите овие научни пристапи е развојот и стремежот за поцелосно искористување и трансформација на човечките ресурси во човечки капитал. Со оглед на настојувањата на Република Македонија за полноправно членство во Европската Унија и инкорпорирањето на стандардите на Европскиот заеднички административен простор во нашето законодавство, исто така, се прикажува и актуелната состојба со јавната администрација, предизвиците и постигнувањата на развојот во земјите членки на ЕУ и во Република Македонија. Исто така, се опфатени структурата на администрацијата во Локалната самоуправа на општина Штип, компонентите на управувањето со човечките ресурси како круцијален фактор за развој на човечките ресурси во јавната администрација. Покрај менаџментот како фактор за развој на администрацијата во Локалната самоуправа и за правилни програми за обуки, опфатени се и другите фактори како што се: законската регулатива во РМ (законските и подзаконските акти), финансиите кои, исто така, влијаат како ограничувачки, но и мерен индикатор во евалуациите посебно за планирање и оправданост на обуките на вработените.

Во вториот дел се разработуваат обуките, нивната природа, карактеристики и поврзаноста на деловната стратегија и политика на организацијата, генералната поделба на обуките како генерални и современи и нивните карактеристики. Обуката е потреба како на поединецот така и на организацијата и претставува сложен процес кој бара финансиски, материјални средства и енергија за да се организира и изведе, а ефектите да бидат успешни. Потоа се објаснуваат видовите, целите, целните групи, факторите и се наведуваат различни категоризации. Како заклучок може да се издвои дека секоја категорија обуки или групи на обуки, без разлика по која основа е извршена

категоризацијата, сите тие видови имаат свои специфични цели, пристапи, методи и многу често, целни групи, според кои понатаму се врши поконкретната категоризација. За да се групираат обуките правилно и логично, истите треба да имаат јасно видливи применети методи. Пристапите при одредувањето на видот на обуката, целните групи и целите, пристапот кон учењето и пристапот кон очекуваните резултати и анализите што треба да се направат, исто така, се содржани и се поврзуваат со целите и стратегиите на организацијата. Искуството, како на вработените, така и на организацијата е опфатено бидејќи е многу важно и може да биде продуктивно за една организација бидејќи дел од тие рутини можат, од друга страна, да влијаат позитивно на рутините на организацијата. Групното учење е посебно обработено, а како најсоодветен простор е неформалниот простор со тоа што самата обука е најдобро да ги вклучува сите пет сетила: визуелност, кинестетичност, слушање и излагања. Се објаснуваат генеричките и наменските обуки (специфични), кои се најчесто применувани во нашата земја и град. Искуството, пак, покажува дека комбинацијата на обуки и пристапи, методи итн. се најприфатливи, најпосакувани од страна на посетителите на обуките и даваат најголеми резултати. Се толкуваат причините зошто е тоа така и начините на нивното дополнување (еден вид на обука со друг). Е-учењето и интернетот, исто така, се разбира како алатка за развој и надградување на капацитетите на вработените и менаџерските структури, посебно во делот на учењето надвор од организацијата. Како заклучок на овој дел може да се посочи дека обуката и стручното усовршување со нивните различни форми, видови и степени на обука и стручно усовршување на државните службеници обезбедени во рамки на државната служба во функција на стекнување на генерички и/или специфични знаења и вештини на државните службеници од потреба на органите, често изведени во текот на работењето се компатибилни, но програмски и структурно, целосно се разликуваат од акедемска програма или студии и се, пред сè, наменети за усовршување и надградување на формалното образование, потребно за успешно и ефективно извршување на специфични и опфатени со опис и попис работни места и задачи.

Третиот дел од трудот се однесува на развојот на човечките ресурси. Истиот започнува со приказ на независните компоненти кои го одвојуваат од другите видови на развој на организацијата, но, исто така, и кои длабоко го поврзуваат со нив. Развојот на човечките ресурси се прикажува во однос на организацијата при што тој е комплексен процес преку кој им се помага на вработените на постојан и планиран начин да се здобијат со посилни способности за подобро извршување на нивната работа. Во однос на поединец вработен, организацијата има клучна улога за идентификување, поттикнување и развивање на општи и специфични знаења и способности кај поединците. Талентираните вработени и оние со посебни знаења е потребно да можат да ги искористат своите внатрешни предиспозиции и потенцијали за свој и за развој на својата организација и развивање на култура на организацијата преку која се воспоставуваат односите претпоставен – вработен, тимска работа и соработка помеѓу одделни сектори, а со тоа се дава придонес кон професионалната добросостојба, мотивација и достоинството на вработените. Овој процес е динамичен и постојано подложен на усовршувања, потребно е негово редовно преиспитување за утврдување можности од проширување, промена и алокација на средства за одредена намена. Со оглед на ваквата негова природа, во ова поглавје се опфатени најпознатите модули и модели за развој на човечките ресурси. Освен тоа, постојат и технички пристапи за развој на работното место, попознати како развој на работниот простор. Стратешкото планирање, исто така, е истакнат во делот на развојот на човечките ресурси поединечно и организациски. Изработката на *плановите за работа со човечки ресурси и на финансиската контрукција* за развој на кадарот, мотивацијата и стимулацијата во смисла на бенефиции во користење на одмор, видовите на поддршка на индивидуалната иницијативност за самообразување и дообразување, поддршка на организациите на учење и моделот на ротација внатре во организацијата како дел од градењето на кариера се обработуваат во третиот дел. Обуките, кои се веќе обработени, овде не се објаснуваат, иако постојано се наметнува фактот дека тие се примарна алатка во стратешкиот развој на човечките ресурси и на поединечниот развој.

Развојот на учење и споделување на знаењето и наученото внатре во организацијата е моторна сила за организациски развој. Потоа се прикажува концептот на ментални модели, кога се работи на тоа индивидуите да ги променат и да ги развијат менталните модели, посебно менаџерите. Корпоративните центри претставуваат заеднички или независни центри кои обезбедуваат поддршка на развојот на човечките ресурси во една или повеќе организации слични по структурата на дејноста и организациската структура. Се карактеризираат со висока технологија т.н. кол центри, а нивното постоење е со цел професионализација на работата, работа на проблеми и предлагања на солүции. Тие се креативни, иновативни и модели преку комплексни пристапи, а со едноставни решенија. Во ерата на технолошки и комуникациски бум, не може да се зборува за развој и кариера *без е-учењето и е-развојот*. Е-учење станува интегративен дел од современите организации каде развојот на човечките ресурси е стратешка цел со флексибилни методи и добро обучени и образовани менаџерски структури подготвени да го прифатат предизвикот на отворените системи на формално и неформално образование и да одберат што ним им одговора при тоа одбирајќи сосема друг пристап на соработка и право на избор. Дефиницијата за е-учењето е: организирано или самоиницијативно напредно учење кое се засновува на компјутер или други уреди засновани на компјутер и комуникациски технологии (цд, дигитална телевизија и мобилни телефони). Комуникациските технологии обезбедуваат користење на интернет, е-пошта, форуми за дискусија и колаборативен софтер и истото се спроведува во определено или неопределено време, а со цел да се зголемат можностите за подобрување на извршување на работата и развој. Е-учењето, како дел од е-развојот на човечките ресурси, е поврзано со *веб платформи* за учење. *Развојот на водство* се однесува на оној дел од вработените и супервизорите кои имаат натпросечен потенцијал за водство. Моделирањето е серија на обуки преку работа преку која најдобро се учи за човечките односи и е различна од праволиниското имитирање и копирање. Набљудувањето е метод кој дава одлични резултати. Управувањето на таленти е дел од синџирот на пристапи за

развој на организацијата и на човечките ресурси кое, исто така, е опфатено во третиот дел. Конечна цел на развојното управување со човечките ресурси е трансформација на дел од човечките ресурси, односно поединци со посебен потенцијал, во човечки капитал на организацијата. Развојот на организацијата и на поединците не се исклучуваат меѓусебно, напротив, длабоко се поврзани и со меѓусебно влијание. Во трудот се дава пресек на двата основни вида на кариерен развој и тоа: *кариерен развој насочен кон организацијата и кариерен развој насочен кон поединецот*. Развојот на кариера подразбира планирање на кариера и е дел од управувањето со развојот на човечките ресурси и има за цел да ги идентификува потребите, аспирациите и можностите за кариера на вработениот и истите да ги поддржи преку програмите за развој на човечките ресурси. Развојот на кариера подразбира и менување на патот на кариера при што е потребна коренита промена. Овој двонасочен процес коинцидира со развивање на кариерен пат кој ги опфаќа сите промени настанати по лична желба или под притисок на окружувањето (пред сè, организацијата, семејството, можности за вработување и сл. економска присила и културолошко усогласување). Основната цел на градењето на патеки на кариера, како дел од стратегијата за развој на човечките ресурси и човечкиот капитал, е поддршка на преодот на една индивидуа од школување во и како дел од работната сила. Патеките на кариера се интегрирани во програмите за развој на основните академски, технички и вештини за вработување.

Четвртиот дел од овој труд ги содржи оправданоста, предметот, целите, методите и хипотетичката рамка. Целта на теоретското и емпириското истражување на оваа тематика е да се креира модел на приод кон обуките и развојот на човечките ресурси во Локалната самоуправа на Општина Штип.

Карактеристични цели се: да се направи споредба помеѓу теоријата и практиката, да се утврди актуелната состојба со обуката и развојот на човечките ресурси во Локалната самоуправа на Општина Штип, со посочување на недостатоците и постигнувањата во обуката и развојот на човечките ресурси, и, конечно, да понуди конкретни насоки за подобрување и усовршување.

Хипотетичката рамка е составена од една главна хипотеза и пет помошни. За нивно докажување се формулираа анкетни прашалници наменети како за менаџерите, така и за вработените во Локалната самоуправа на Општина Штип. Истражувањето кое се спроведе во Локалната самоуправа на Општина Штип беше во функција за добивање на релевантна слика за начините на одржување на обуките, задоволството на вработените од обуките и обуките во функција како за развој на ефикасноста и ефективноста на работата на администрацијата, но и за индивидуалниот развој на вработените. Резултатите добиени од истражувањето спроведено преку анкетирање беа во функција за понатамошни анализи на актуелната рутина која се спроведува во администрацијата во однос на обуките и развојот, детектирање на послабите страни од праксата за обука и модел за обука и развој поткрепен на научни основи. Обработка на податоците, кои се добиени во ова истражување се вршеше преку пресметување на χ^2 -тестот познат како Пирсонов коефициент на контингенција. Од опфатеното емпириско истражување и од табеларните и графичките прикази на обработените резултати и пресметаната вредност на χ^2 -тестот, која скоро во сите одговори на прашањата беше поголема од табличната, освен во прашањето за оправданоста на *систем на учење преку континуирано оспособување, што е и логика бидејќи сите вработени посакуваат правилна обука, се гледа дека не се исполнети ни главната ни помошните хипотези, што произлегува од несодејствување на двете групи на испитаници*. Со тоа се потврди оправданоста на нашето истражување со кое се покажа силна потреба од правилно изведување на обуката и развојот на човечките ресурси.

Петтиот дел од магистерскиов труд се однесува на креирање на модел на ефективни обуки и развој на човечките ресурси во јавната администрација во Локалната самоуправа на Општина Штип. Како заклучок на овој дел е дека за да се креира правилна програма за обука, потребно е да се исполнат повеќе предуслови втемелени на теоретско знаење и резултати од истражување, точно одредени потреби на целните групи за кои е намената обуката, утврдување на потребата од знаење, предметот и видот на обуката. Моделот на обука, методите

и техниките се успешни само тогаш кога се прилагодуваат на јасно идентификуваните потреби, цели и очекувања. Програмата за обуки на организацијата најчесто треба да вклучува различни модели на обука за кои претходно е извршена соодветна евалуација на ефектите од моделот кој се планира да се примени. Ефектите од обуката треба да обезбедат професионален развој на вработениот, група вработени и, секако, на организацијата. Информираноста и повратните информации добиени од евалуациските прашалници од вработените преку кои се создава за мислењето на целната група за квалитетот на обуката (логистика, програма, предавачи, интерактивност, користење на современа технологија итн.) и преку следење на ефектите од обуката (задоволството, мотивираноста за натамошно учење, подобрување на квалитетот на извршување на работните должности) и најважно од сè, научените способности на посетителите на обука да го споделат и пренесат наученото на нивните колеги. Развојот на организацијата зависи од стратешкиот пристап на развивање на човечките ресурси во човечки капитал на организацијата. Кариерата и поддршката на организацијата на таленти и вработените во администрацијата кои посебно се истакнуваат со своите знаења и способности се двигател на развојот на администрацијата во локалната администрација во Општина Штип.

ПРЕГЛЕД НА КОРИСТЕНАТА ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES)

Книги

1. Адигес, И (1998) Овладување со промените, Скопје, Детра.
2. Адигес, И (1999) Тежња ка топ форми, Београд.
3. Gascio, F. Wayne Managing Human Resource Productivity, Quality of Work Life, Profits, Sixth Edition, McGraw-Hill Irwin.
4. Гелевски, Г Давитковски, Павловска-Данева (2007) *Административно право*, Скопје, Правен факултет „Јустинијан Први“.
5. Роберт Л.Матис, Џон Х.Џексон (2010) Управување со човечки ресурси, (стр.257 – 324), Скопје, Магор.
6. Стојановска, Б, Цуцуловска, К (2012) Администрацијата во огледало на европската рамка за проценка - Европеизација на администрацијата преку спроведување на заедничка рамка за проценка, Скопје. Проект на Влада.
7. Смилевски, Ц (2000) Предизвикот и мајсторството на организациските промени, Скопје, Детра.
8. Berge, Z. (1999). Interraction in post - secondary web-based learning. Educational Technology, 39(11), 5-11.
9. Kirkpatrick, D. (1996). Evaluating Training programs: The four levels. San Fransco: Bernette- Koehler.
10. Menkju, Gregori, (2005) Principi ekonomije, Beograd, Ekonomski fakultet Beograd.
11. Pavlov Pavel and Svetla Mihaleva. (2005) Fundamentals of public administration, 5th edition. Varna, University Press of Varna, Free University “Chernorizets Hrabar”.
12. Дракулевски, Љ. и Шуклев, Б. (2001) , „Стратегиски менаџмент“, Економски факултет – Скопје.
13. Мицевски, Т. (2009) , „Менаџмент“, интерен материјал, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип.
14. Мицески Т. (2011), “Стратегиски менаџмент“, интерен материјал.

15. Рики В. Грифин (2010). Основи на менаџментот. Превод од англиски јазик, Скопје.
16. Џонс Г. и Џорџ Ј. (2008) „Современ менаџмент“, Глобал комуникации, Скопје.
17. David Mc Guire, Keneth Molbjorg Jorgensen, (2011), Edinburg, Human Resource Development – Theory and Practice, Mapier University.
19. Stella Z. Theodoulou, Matthew A.Cahn, (2008) Public Policy Essential Readings, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Закони и други нормативни акти:

1. Закон за државните службеници („Службен весник на Република Македонија“ со измени и дополнувања од 2003 до 2012 год. и Одлука на Уставниот суд на Република Македонија („Службен весник на Република Македонија“ бр. 30/01,100/202,84/2003,118/2008128/20081/2010).
2. Закон за јавни службеници („Службен весник на Република Македонија“ бр.52 од 16.04.2010 година.
3. Закон за организација и работа на органите на државната управа („Сл.весник на Република Македонија“ 58/2000, 44/2002, 82/2008 и 167/2010).
- 4.Закон за локална самоуправа („Службен весник за Република Македонија “ бр.5/2002.

Подзаконски акти:

5. Уредба за начелата за внатрешна организација на органите на државната управа („Службен весник на Република Македонија“ бр. 105/2007).
6. Уредба за описот на звањата на државните службеници („Службен весник на Република Македонија“ бр. 106/2007и 146/2009).

7. Правилник за начинот, постапката и критериумите за спроведување на стручниот и приправничкиот испит („Службен весник на Република Македонија“ бр. 59/01, 14/2005).
8. Правилник за критериумите и стандардите, како и постапката за вработување и селекција на државните службеници („Службен весник на Република Македонија“ бр. 85/2005).
9. Правилник за начинот и постапката за оценување на државните службеници содржина на извештаите и образецот за оценување („Службен весник на Република Македонија“ бр. 58/2011).
10. Правилник за утврдување на работните места со висок ризик по животот и здравјето на државниот службеник („Службен весник на Република Македонија“ бр. 58/2011).
11. Упатство за поблиските критериуми за доделување парична награда на државните службеници („Службен весник на Република Македонија“ бр. 96/01, 58/2011).
12. Етички кодекс на државните службеници („Службен весник на Република Македонија“ бр. 96/01, 16/2004, 48/2007 и 129/2011).
13. Правилник за содржината и формата на полугодишен извештај за спроведени специјализирани обуки за државните службеници („Службен весник на Република Македонија“ бр. 58/2011).
15. Правилник за формата и содржината на обрасците за евидентирање на податоците за државните службеници („Службен весник на Република Македонија“ бр. 8/20, 59/2011).
16. Правилник за содржината на годишниот извештај за податоците од регистарот на државни службеници („Службен весник на Република Македонија“ бр. 1/2007).
18. Правилник за начинот, на спроведување на пробна работа, полагање на стучен испит и за начинот на оценување на пробната работа на државните службеници („Службен весник на Република Македонија“ бр. 60 /11 и 129/2011).

19. Кодекс на етичко однесување на општина Штип (2009).
20. Влада на Република Македонија & HumanDynamic, (2011) Стратегија за реформа на јавната администрација во Република Македонија 2010 – 2015.
21. Влада на Република Македонија - Министерство за информатичко општество, (2010) Годишна програма за генеричка обука на државните службеници, www.mio.gov.mk.
23. Влада на Република Македонија –Министерство за труд и социјална политика, Национален акционен план за вработување на Република Македонија 2011-2013.

Статии, брошури, Е-литература:

1. OECD, (2003) Одговорна власт - Иницијативи за квалитет на услугите - Скопје, ПУМА.
2. Павловска-Доневска, А & Цуцунски, Т (2012) Приближувањето на македонската јавна администрација кон административниот систем на ЕУ, Скопје, Правен факултет „Јустинијан Први“.
3. Речковски, Р (2012) Прирачник за јавната администрација - Развивање на кадри, Скопје BIGGS.
4. Rexed, Knut (2008) Предизвици за управување со човечките ресурси кај власта на повеќе нивоа, Скопје, OECD - Директоријат за јавна управа и територијален развој - Комитет за јавна управа&Агенција за државни службеници.
5. Стојановски М, (2001), Менторство, Скопје, Институт за социолошки и политичко правни истражувања.
6. FriedrichEbertStiftung (2006) Развој на локалната самоуправа во транзиционите држави на југоисточна и централна Европа, Скопје FESOffice.
7. Coggburn, Jerrell R, Battaglio, Paul, West, Jonathan (2008) State Government Human Resource Professional' Commitment at Employment at Will, New York, American Public Administration.

8. Hofstede, G. (1986). Cultural differences in teaching and learning. International Journal of Intercultural Relations, 301-320.
9. Mayer, (2002) ELDO MODEL, Employee Training and Development Model, Edinburg, Mapier University.
10. Козловски& Фарер (1998), Студија за мотивацијата како сегмент на човечките ресурси, Скопје, Проект на Влада на РМ (2013).

